Das gemischte Werk

Ein Beitrag zur Kombinationsbewegung

Inaugural-Dissertation

zur Erlangung der Doktorwürde
einer Hohen Rechts- und Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät
(Wirtschaftswissenschaftliche Abteilung)
der Eberhard-Karls-Universität
zu Tübingen

vorgelegt von

PAUL LÖFFLER

Diplomvolkswirt
aus Tübingen

1938

Buchdruckerei Albert Becht, Tübingen, Hirschgasse 16

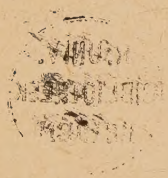
Referent: Staatsminister a. D. Prof. Dr. Lehnich
Präsident der Reichsfilmkammer Berlin.

Korreferent: Univ.-Prof. Dr. Lukas.

Tag der mündlichen Prüfung: 29. 11. 1933.

R. UNIV.
BIBLIOTHEEK
LEIDEN

Meinen lieben Eltern gewidmet!



Inhaltsverzeichnis.

Seite

Einleitung: 3

Das industrielle Organisationsproblem im Liberalismus — Kartelle und Trusts — Die Konzentrationsbewegung — Die Kombination — Gemischtes Werk und reines Werk — Gemischtes Werk und vertikaler Konzern — Möglichkeiten der Verwirklichung der Kombination.

I. Die Ursachen für das Zustandekommen des gemischten Werks: 11

Technik und Markt als sachlich bestimmende Ursachen — Die Unternehmerpersönlichkeit als gestaltender Faktor.

1. Die technische Ursachenreihe: 14

Die Sicherstellung der Qualität der Erzeugnisse: Angliederung von Rohstoffwerken im Hinblick auf einwandfreie Materialbeschaffenheit — Uebergriff auf die Weiterverarbeitung im Interesse der Qualitätserhaltung — Die Bedeutung der Reklame, Patente und Fabrikgeheimnisse.

Die innerbetrieblichen Ersparnismöglichkeiten: Nutzbarmachung des Werkstoffes in Gestalt von Nebenprodukten — Vollkommene Verwertung des Kraftstoffes — Das Arbeiten in einer Hitze — Die Ausnützung einzelner Betriebsabteilungen. 19

Die beweglichere Gestaltung des Betriebs: Tendenz zum schematischen Betriebsablauf bei gesteigertem Einsatz der Maschine — Verringerte Anpassungsfähigkeit der technischen Betriebsgrundlagen — Durch Kombination größere Beweglichkeit für den neuen Gesamtbetrieb. 25

2. Die marktwirtschaftliche Ursachenreihe: 28

Anpassung an die Schwankungen am Absatz- und Rohstoffmarkt: Verbrauchsschwankungen beeinträchtigen die Gleichmäßigkeit des Absatzes bei Werken mit hohem stehendem Kapital — Absatzsicherung durch Angliederung von Verbrauchern — Sicherstellung des Rohstoffes zur Vermeidung von Betriebsstörungen.

Der Einfluß der Marktregelung: Kräfteverlagerung zwischen Lieferanten und Verbrauchern durch Kartellierung des Roh- 32

stoffes — Umfang des Rohstoffbedarfs, Geschlossenheit des Lieferverbandes, Dauer des Zusammenschlusses als Anhaltspunkte für die Notwendigkeit der Selbstversorgung — Die Ursachen im einzelnen: Preiserhöhung für den Rohstoff — Geringere Elastizität der Preise — Preisdifferenzierung — Unterschiede in der Rohstoffbeschaffenheit und Transportkostensteigerung bei Kontingentierung der Erzeugung — Häufung der Ursachen bei Zentralisierung des Verkaufs.
Kartellierung und Entwicklungsmöglichkeiten der Verbandsmitglieder — Lockerung der Kartellbindungen über die Kombination. Die Marktpolitik der Trusts als Ursache von Betriebskombinationen.

3. **Die gestaltenden Faktoren als Erscheinung der wirtschaftlichen Entwicklung:** 47

Konjunkturablauf und Kombination — Die Frage der Finanzierungsmöglichkeit im Laufe der Konjunktur — Die zeitliche Aufeinanderfolge der Ursachen im Laufe der Entwicklung — Der Werdegang der eisenschaffenden Industrie als Beispiel — Vorrang der technischen vor den marktwirtschaftlichen Faktoren — Der Wandel in der Einstellung des Unternehmers.

II. Die Voraussetzungen für das Zustandekommen des gemischten Werks: 57

Grundsätzliche Beurteilung der Voraussetzungen für die Verwirklichung der Kombination — Andere Formen des Zusammenschlusses bei Fehlen der Voraussetzungen — Technik, Markt und Persönlichkeit des Unternehmers als bestimmende Faktoren.

1. **Die Technik:** 61

Einheitlichkeit der Betriebstechnik — Verschiedenheit bei einzelnen Erzeugnissen — Die Bedeutung der Betriebsgröße — Geschlossener Produktionsgang und Risikoausgleich.

2. **Der Markt:** 66

Gleichmäßigkeit der Versorgung bei Angliederung von Rohstoffwerken — Schwierigkeiten bei animalischen und vegetabilen Rohstoffen — Regelmäßige Abnahme bei Eingliederung von Verbrauchern — Einfluß von Mode und Saison.
Maßnahmen der Marktorganisationen gegen die Verwirklichung der Kombination — Die verschiedenen Einwirkungsmöglichkeiten gegen Kartellmitglieder und Abnehmer — Wirksamkeit der Gegenmaßnahmen — Freiwilliger Verzicht auf die Kombinationsmöglichkeit.

3. **Die Persönlichkeit des Unternehmers:** 79

Die Unternehmerpersönlichkeit und ihr Verhältnis zu industriellen Zusammenschlußformen — Die persönlichen Fähigkeiten als Bewertungsgrundlage — Fachliche Erweiterung des Aufgabenkreises bei der Kombination — Organisationsfragen im Großbetrieb — Persönliche Gesichtspunkte im Widerstreit mit sachlichen Gegebenheiten — Verschiedenheiten bei einzelnen Industriezweigen.

III. Das gemischte Werk als Konkurrenzfaktor: 84

Reine und gemischte Werke als Wettbewerber — Vorteile des gemischten Werks vor dem reinen Werk — Innerbetriebliche Ersparnismöglichkeiten — Risikoausgleich beim Absatz.
Reines und gemischtes Werk bei freier Konkurrenz — Gemischtes Werk und Konjunkturverlauf.
Gemischtes Werk und Kartell — Streitfragen zwischen gemischten und reinen Werken als Kartellmitglieder: (Preisfestsetzung — Regelung des Selbstverbrauchs — Selbstverbrauch und Beitragspflicht — Werkshandel — Syndikatshandel) Verschärfung der Gegensätze in Kartellen, Auswirkung auf den Bestand der Kartelle — Das gemischte Werk als Außenseiter — Gemischtes Werk und äußerer Organisationszwang — Förderung der Kombination durch die Mitgliedschaft gemischter Werke — Stärkung der Kartellierung durch die Kombination.

Zusammenfassung: 113

Literaturverzeichnis.

Ausschuß zur Untersuchung der Erzeugungs- und Absatzbedingungen der deutschen Wirtschaft (Enquete-Ausschuß): Die deutsche Kohlenwirtwirtschaft. Die deutsche Eisen erzeugende Industrie. Die deutsche Eisen- und Stahlwarenindustrie. Die deutsche chemische Industrie. Die Versorgung der deutschen Wirtschaft mit Nichteisenmetallen. Textilindustrie A. Textilindustrie B. Die deutsche Lederhandschuhindustrie. Die deutsche Treibriemenindustrie. Die innere Verflechtung der deutschen Wirtschaft.

Bartz, O.: Aufbau und Tätigkeit des Rheinisch-westfälischen Kohlensyndikats in seiner Entwicklung, 1893—1912, Erlangen 1913.

Beck: Geschichte des Eisens, Bd. V, Braunschweig 1884—1903.

v. Beckerath, Herbert: Die Kartelle in der deutschen Seidenindustrie, Karlsruhe 1911.

— —: Kräfte, Ziele und Gestaltungen in der deutschen Industriewirtschaft, 2. Aufl., Jena 1924.

— —: Industrielle Kartellprobleme der Gegenwart, Berlin 1926.

— —: Der moderne Industrialismus, Jena 1930.

Beckmann, Fr.: Interessengemeinschaft und gemischtes Unternehmen, Schmollers Jahrb. 48. Jahrg.

— —: Der Zusammenschluß in der westdeutschen Großeisenindustrie, Festrede zum 3. Stiftungsfest der Universität Köln, Köln 1931.

Berkenkopf, P.: Die Neuorganisation der deutschen Großeisenindustrie, Essen 1928.

Dohm, J.: Die wirtschaftlichen Voraussetzungen der Kartellierung, Aschaffenburg 1930.

Embacher, G.: Periodische Wandlungen im Zusammenschluß der deutschen Industrie, Dessau 1928.

Engelke, G.: Das deutsche Kalikartell in seiner Entwicklung und gegenwärtigen Gestalt, Schr. d. Ver. f. Soz.Pol., Bd. 60.

Fischer, R.: Steuer und industrielle Organisationsbewegung, Diss. Tübingen 1931.

v. d. Gablentz, O. H.: Industriebürokratie, Schmollers Jahrb. 50. Jahrg. 1926.

Geisler, E.: Frachtgrundlagen bei bergbaulichen und industriellen Erzeugnissen, Köln 1931.

Gemeinfaßliche Darstellung des Eisenhüttenwesens, hrsg. vom Verein Deutscher Eisenhüttenleute, Düsseldorf 1922.

Götzke, W.: Das Rheinisch-westfälische Kohlensyndikat und seine wirtschaftliche Bedeutung, Essen 1905.

Gruntzel, J.: Ueber Kartelle, Leipzig 1902.
— —: Die wirtschaftliche Konzentration, Wien 1928.
Guder, Helmut: Das Problem der fristlosen Kündigung von Kartellen, Berlin 1932.
Gutachten über die gegenwärtige Lage des rheinisch-westfälischen Steinkohlenbergbaus, erstattet von Schmalenbach, Baade, Lufft, Springorum und Stein, Berlin 1928.
Hammesfahr, W.: Kartellbeteiligungsziffer, Berlin 1930.
Harnisch, Elis.: Die Kartellierungsfähigkeit der Maschinenindustrie, Diss. Heidelberg 1916.
Hecht, Wendelin: Organisationsform der deutschen Rohstoffindustrie: Die Kohle, Kempten 1924.
Hecht, Werner: Der Zementpreis. Versuch einer Beurteilung, Leipzig 1929.
Herberholz, H.: Probleme im Kampf um die Neugestaltung des Rheinisch-westfälischen Kohlensyndikats, Freiburg 1930.
Höchstetter, W.: Die Kontingentswirtschaft in der Kaliindustrie, Halle 1927.
Horst, R.: Entwicklung und Organisation der deutschen Drahtindustrie seit 1870, Leipzig 1910.
Horstmann, P.: Konzentration und Kartellierung in der Röhrenindustrie, Diss. Heidelberg 1923.
Hülbrock, A.: Organisation und Preisbildung auf dem deutschen Papiermarkt, Frankfurt 1927.
Jutzi, W.: 50 Jahre Verbandsbestrebungen in der deutschen Messingindustrie, Köln 1925.
Kemmler, Hans: Struktur und Organisation der deutschen Zementindustrie, Stuttgart 1933.
Kestner-Lehnich: Der Kartellzwang, 2. Aufl., Berlin 1927.
Klotzbach, W.: Der Roheisenverband, Düsseldorf 1926.
Krahl, Kathr.: Kartellbewegung und Kartellprobleme in der deutschen Papier erzeugenden Industrie, Diss. Frankfurt 1924.
Krüger, W.: Die moderne Kartellorganisation in der deutschen Stahlindustrie, Berlin 1927.
Kuntze, K.: Die Wollindustrie, Schr. d. Ver. f. Soz.Pol., Bd. 105—109.
Ledermann, E.: Die Organisation des Ruhrkohlenbergbaus unter Berücksichtigung der Beziehungen zur Eisenindustrie, Berlin 1927.
Lehnich, O.: Kartelle und Staat, Berlin 1928.
— —: Empfiehlt sich eine Aenderung und Vereinheitlichung der deutschen und österreichischen Kartellgesetzgebung? Gutachten für den 35. Deutschen Juristentag; in: Verhandl. d. 35. Dtsch. Jur. Tages, 1. Bd., Berlin-Leipzig 1928.
— —: Der gegenwärtige Stand der Kartellfrage (Zeitschr. f. d. ges. Staatswiss. Bd. 87), 1929.
Lehnich-Fischer: Das deutsche Kartellgesetz, Berlin 1924.
Leiße, W.: Wandlungen der Organisation in der Eisenindustrie und im Eisenhandel, Leipzig 1911.
Lucae, G.: Außenseiter von Kartellen, Berlin 1929.

Luethgen, H.: Das Rheinisch-westfälische Kohlensyndikat in der Vorkriegs- und Nachkriegszeit und seine Hauptprobleme, Leipzig 1926.
Mannstaedt, H.: Die Konzentration in der Eisenindustrie und die Lage der reinen Walzwerke, Jena 1906.
— —: Ursachen und Ziele des Zusammenschlusses im Gewerbe, Jena 1916.
— —: Die monopolistischen Bestrebungen und ihre Bedeutung für das Wirtschaftsleben vor und nach dem Kriege, Rostock 1928.
Metzner, M.: Kartelle und Kartellpolitik, Berlin 1926.
Müllensiefen, H.: Kartelle als Produktionsförderer, Berlin 1926.
Müssig, A.: Eisen- und Kohlenkonjunkturen seit 1870, Augsburg 1919.
Muhs, K.: Kartelle und Konjunkturbewegung, Jena 1933.
Oehmler, H.: Stahlwerksverband und Stahltrust. Ihre Organisation unter Berücksichtigung ihres Einflusses auf die Arbeiterverhältnisse und eine Betrachtung über das Problem der Arbeitszeit in der Schwereisenindustrie, Tübingen 1913.
Ortmann, M.: Preisbildung und Preisbewegung des Papiers vom Jahre 1895 bis zur Gegenwart, Freiburg 1919.
Pape, Kurt: Die Entwicklung der deutschen Zuckerindustrie, Halle 1925.
Passow, E.: Kartelle des Bergbaus, Berlin-Leipzig 1911.
Paulus, O.: Die Kartellbildung in der rheinisch-westfälischen Industrie während der 80er Jahre, Diss. Köln 1925.
Pilz, A.: Die Hüttenzechenfrage im Ruhrbezirk und Richtlinien zu einer Erneuerung des rheinisch-westfälischen Kohlensyndikats, Diss. Münster 1910.
Polysius, O.: Verbandsbestrebungen im deutschen Maschinenbau, Dessau 1921.
Potthoff, H.: Die deutsche Leinenindustrie, Schr. d. Ver.. f. Soz.Pol., Bd. 105/09.
Raabe, W.: Die Betriebskonzentration in der deutschen Zementindustrie, Leipzig 1930.
Raach, B.: Die oberschlesische Kohlen- und Eisenindustrie, Beuthen 1914.
Reichsgerichtsentscheidungen in Zivilsachen, Bd. 48, 1901.
Reith, Fritz: Hemmungen des technisch-wirtschaftlichen Fortschritts. Eine dem Monopolkapitalismus immanente Tendenz? Berlin 1930.
Rönisch, H.: Das Organisationsproblem in der deutschen Textil-Veredelungsindustrie, Schweidnitz 1932.
Sarter, Die Syndikatsbestrebungen im niederrheinisch-westfälischen Steinkohlenbezirke, Jahrb. f. Nationalök. u. Statist., 3. Folge, Bd. 7, 1894.
Schacht, H.: Trust oder Kartell? Preuß. Jahrb. 110. Bd., 1902.
Schieß, J.: Die Kartelle in der schweizerischen Textilveredelungsindustrie, Weinfelden 1922.
Schmidt-Schowalter, A.: Die Organisationsformen der deutschen Wirtschaft, 2. Teil: Die Zweckwirtschaftsverbände, Eßlingen 1926.
Schnabel, H.: Die Wirkwarenindustrie in Württemberg, Stuttgart 1931.
Schneider, Hans, J.: Der Neuaufbau der Großeißenindustrie an Rhein und Ruhr, Berlin 1930.

Schwarz, W.: Beiträge zum Studium der Kartelle in der Eisen- und Stahlindustrie unter besonderer Berücksichtigung der materiellen Lage der Arbeiter, Essen 1912.
Sombart, W.: Die Ordnung des Wirtschaftslebens, Berlin 1927.
— —: Das Wirtschaftsleben im Zeitalter des Hochkapitalismus, 2 Bde., München-Leipzig 1927.
Spethmann, H.: Die Großwirtschaft an der Ruhr, Breslau 1925.
Thönes, W.: Die Zwangssyndikate im Kohlenbergbau und ihre Vorgeschichte, Jena 1921.
Troeltsch, B.: Die deutschen Industriekartelle vor und seit dem Kriege, Essen 1916.
Troß, A.: Der Aufbau der Eisen- und Eisen verarbeitenden Industriekonkonzerne Deutschlands, Berlin 1923.
Tschierschky, S.: Zur Reform der Industriekartelle, Berlin 1921.
— —: Kartellorganisation, Berlin 1928.
— —: Kartellpolitik. Eine analytische Untersuchung, Berlin 1930.
— —: Kartell und Trust, München-Leipzig 1932.
Transfeld, Th.: Die Preisentwicklung der Ruhrkohle von 1893—1925 unter der Preispolitik des Rheinisch-westfälischen Kohlensyndikats, Leipzig 1926.
Uebbe: Die Kartelle in der deutschen Textilveredelungsindustrie, Königsberg 1923.
Utsch, R.: Die Entwicklung und volkswirtschaftliche Bedeutung des Eisenerzbergbaus und der Eisenindustrie im Siegerlande. Görlitz 1913.
Wagenführ, H.: Konjunktur und Kartelle, Berlin 1932.
Weiße, Fr., W.: Die Bedeutung der gegenwärtigen Konzentrationsbewegung für eine rationale Gestaltung des Wirtschaftslebens, Marburg 1929.
Wiedenfeld, Kurt: Das Rheinisch-westfälische Kohlensyndikat, Bonn 1912.
— —: Ein Jahrhundert rheinisch-westfälischer Montanindustrie, Bonn 1916.
— —: Das Persönliche im modernen Unternehmertum, München-Leipzig 1920.
— —: Gewerbepolitik, Berlin 1927.
— —: Kartelle und Konzerne, Berlin 1927.
Wiskott, O.: Eisen schaffende und Eisen verarbeitende Industrie, Bonn 1929.
Wolff, E.: Die Unternehmungsorganisation in der westdeutschen Eisenindustrie, Berlin 1930.
Zaiser, W.: Die württembergische Gießereiindustrie, Stuttgart 1931.
Zöllner, A.: Eisenindustrie und Stahlwerksverband, eine wirtschaftliche Studie zur Kartellfrage, Leipzig 1907.

Jüdische Literatur:

Heymann, H. G., Die gemischten Werke im deutschen Großeisengewerbe, Stuttgart 1904.
Der Deutsche Volkswirt.
Kartell-Rundschau.
Magazin der Wirtschaft.
Weltwirtschaftliches Archiv.
Wirtschaftsdienst.

Vorwort.

Die Untersuchung ist im Jahre 1933 abgeschlossen worden. Sie enthält zunächst eine Beschreibung des Werdens einer industriellen Organisationsform auf der Grundlage der liberalistischen Wirtschaftsordnung. In den weiteren Ausführungen wird das Verhältnis des gemischten Werks zu den reinen Werken behandelt, wobei insbesondere auf die Gegensätze dieser beiden Betriebsformen im Rahmen von Kartellen eingegangen ist. Weil dieses Problem bei den wichtigsten Verbänden in der Industrie immer wieder im Vordergrund stand, sind auch in anderen Teilen der Ausführungen stärker Fragen der inneren und äußeren Kartellpolitik berührt worden.

Es war beabsichtigt, die Arbeit in dem Sinne fortzusetzen, als das Verhältnis des Staates zu den industriellen Organisationsformen, und dann insbesondere ihre Stellung und Bedeutung im Rahmen der nationalsozialistischen Wirtschaftspolitik abschließend gekennzeichnet werden sollten. Starke berufliche Inanspruchnahme des Verfassers machte aber die Fortführung in diesem Sinne unmöglich. So ist die Arbeit, ohne das Eingehen auf das wirtschaftspolitische Geschehen seit dem Jahre 1933, nur eine Beschreibung der Entwicklung einer Zusammenschlußform im liberalistischen Wirtschaftssystem und muß deshalb auch lediglich als geschichtlicher Beitrag zum Organisationsproblem einer hinter uns liegenden Wirtschaftsordnung gewertet werden.

Die Anregung zu der Arbeit habe ich von meinem Lehrer an der Universität Tübingen und späteren Vorgesetzten im Berufe, Herrn Staatsminister a. D. Prof. Dr. Lehnich, Präsident der Reichsfilmkammer, erhalten. Ihm für die mannigfache Förderung bei der Fertigstellung der Untersuchung zu danken, ist mir an dieser Stelle aufrichtiges Bedürfnis.

Einleitung.

Im Gegensatz zu der Gebundenheit in den früheren Jahrhunderten hat das hochkapitalistische Zeitalter das freie Spiel der Kräfte zum regelnden Prinzip des wirtschaftlichen Handelns erhoben. Auf dieser Grundlage sollte sowohl für den Einzelnen als auch für die Gesamtheit der einwandfreie Verlauf der wirtschaftlichen Vorgänge gewährleistet sein. Bei völliger Freiheit in der Wahl der Mittel zur Selbstbehauptung war der einzelne Unternehmer ganz auf sich selbst angewiesen; gewissermaßen als Einzelgänger mußte er seine Maßnahmen zur Existenzerhaltung auf ihre Zweckmäßigkeit prüfen und zur Anwendung bringen. Dieses wirtschaftliche Prinzip schien zunächst die Erwartungen zu erfüllen. Neue technische Möglichkeiten erschlossen bisher nicht bekannte Wege der Erzeugung, Fortschritte im Verkehr, wie die Beseitigung der bisherigen gesetzlichen und handelspolitischen Schranken, erweiterten den Absatz. Die Entwicklung zeigt aber, daß sich dieses Idealbild im strukturellen Aufbau der industriellen Produktionsverfassung zu wandeln beginnt. Anfänglich nur vereinzelt, und auf bestimmte Industriezweige beschränkt, erkennt der einzelne Unternehmer, daß das Walten der freien Konkurrenz ihm nicht mehr genügend Fortkommensmöglichkeiten bietet; er greift zur Sicherung seiner Existenz über seinen bisherigen Produktionsbereich hinaus. Im weiteren Verlauf tritt allgemein in verstärktem Maße die Neigung auf, den Auswirkungen des schrankenlosen Wettbewerbs durch Zusammenschluß mit anderen Unternehmen zu begegnen. Ob nun im einzelnen Falle die bloße Existenzsicherung oder die Absicht auf Erlangung einer wirtschaftlichen Machtstellung die treibende Kraft bildet, ist für unseren Zusammenhang zunächst gleichgültig; entscheidend ist vielmehr, daß nicht mehr in dem

Maße wie früher der einzelne Unternehmer der industriellen Produktionsverfassung das Gepräge gibt, sondern daß die Konzentrationsbewegung und die Verbandsbildung eine allmähliche Neugestaltung im Sinne einer Gruppenbildung nach sich ziehen, die auch in ihren letzten Folgerungen eine Verschiebung der ursprünglichen Grundlagen der Wirtschaftsordnung bedeutet [1]).

Die folgende Untersuchung beschäftigt sich mit einer Teilerscheinung dieser Organisationsbestrebungen. Mannigfach sind die Formen, in denen diese Zusammenschlußtendenzen ihre Verwirklichung fanden; vielfach lassen sich keine scharfen Grenzen zwischen den entstehenden Gebilden feststellen. Deshalb soll der Versuch unternommen werden, die Fülle verschiedenartiger Formen auf einfache Grundlinien zurückzuführen, um zu erkennen, unter welche Haupterscheinungen der Gegenstand der weiteren Betrachtungen einzuordnen ist.

Zunächst beobachtet man Versuche, alle Werke einer Produktionsstufe zu vereinigen, und ihr Verhältnis zum Verbraucher Maßnahmen zu unterwerfen, die gemeinsam getroffen und für alle Beteiligten verbindlich sind. Als letztes Ziel liegt hier die Absicht zugrunde, die Unternehmen, die bisher, ganz auf sich selbst gestellt, ihre Erzeugnisse zum Verkauf bringen, zu einheitlichem Auftreten gegenüber der Kundschaft zusammenzuschließen. Das Mittel zu diesem Zweck bildet die teilweise oder völlige Ausschaltung des Wettbewerbs unter den Beteiligten beim Absatz ihrer Produkte. Diesem Vorhaben erschließt sich nun grundsätzlich auf zweifache Weise der Weg zur Verwirklichung. Es besteht die Möglichkeit, daß die Unternehmen auf der Grundlage vertraglicher Abmachungen sich zur Verständigung bereit erklären, und für die Dauer dieser befristeten Vereinbarungen unter Wahrung ihrer rechtlichen Unabhängigkeit eine Beschränkung ihrer wirtschaftlichen Selbständigkeit eingehen. Als konkrete Erscheinungsform ergibt sich dann das Kartell. Je nach dem Grade, in dem das Bedürfnis zum Zusammenschluß zutage tritt, und verschieden nach der in

1) Vgl. Lehnich, Oswald, Verhandlungen des 35. Deutschen Juristentages. Gutachten Bd. I. Berlin-Leipzig 1928 S. 253 uff.

den einzelnen Industriezweigen gegebenen Kartellierungsfähigkeit, erstreckt sich die Verständigung lediglich auf die bloße Vereinheitlichung der Zahlungs- und Lieferbedingungen, sie führt weiter zur gemeinsamen Regelung der Verkaufspreise wie zu Abmachungen über Absatzmenge und Absatzgebiet, schließlich kann der Verkauf der Erzeugnisse einer zentralen Stelle übertragen werden. Wohl gleich in der endgültigen Zielsetzung, eben in der Erfassung aller Unternehmungen derselben Produktionsstufe, aber verschieden in der Art und Weise der Zusammenfassung, ist die andere Möglichkeit. Nicht durch vertragliche Abmachungen, sondern auf der Grundlage finanzieller Bindungen finden sich die Beteiligten zusammen. Beim Trust, wie man diese Form der Marktorganisation auf kapitalistischer Basis begrifflich festlegen kann, begeben sich die angeschlossenen Unternehmungen infolge des unbefristeten Charakters des Zusammenschlusses zumindest ihrer wirtschaftlichen, wenn nicht sogar, wie bei der Fusion zum Gesamtunternehmen, ihrer rechtlichen Unabhängigkeit; sie verzichten auf ihre bisher selbständige Existenz zugunsten eines sowohl technisch, als auch wirtschaftlich einheitlich geleiteten Ganzen.

Die andere grundsätzlich zu unterscheidende Erscheinung im Rahmen aller Organisationsbestrebungen ist die Konzentrationsbewegung. Man versteht darunter einen Vorgang, der eine Vergrößerung des Aufgabenkreises der Unternehmung zur Folge hat, die die Erweiterung aktiv betreibt[2]). Weniger ist es die Art und Weise der Zusammenfassung der angeschlossenen Unternehmungen, welche die dabei entstehenden Gebilde von Kartell und Trust unterscheidet, da je nach dem Grade der Zusammenarbeit die vertragliche wie die finanzielle Bindung, schließlich die völlige Verschmelzung in Frage kommen kann. Vielmehr muß das die Wesensverschiedenheit bedingende Merkmal in der Zielsetzung erblickt werden, das dieser Organisationsbewegung das völlig andere Gepräge gibt. Wenn bei Kartell und Trust die konkurrenzausschließende Tendenz und damit das Streben

2) Sombart, Werner: Die Ordnung d. Wirtschaftslebens. Berlin 1927, S. 48.

nach einer vom Zustande der freien Konkurrenz abweichenden Gestaltung des Marktes den Leitgedanken abgeben[3]), so dient die Konzentration lediglich der Durchführung bestimmter Aufgaben in betriebswirtschaftlicher, absatzmäßiger und finanzieller Hinsicht[4]). Nicht die vollkommene Ausschaltung des Wettbewerbs, sondern nur eine Stärkung der Konkurrenzfähigkeit im Rahmen der seitherigen Beziehungen zu den anderen Wettbewerbern soll auf diesem Wege erreicht werden[5]). In dieser Beschränkung in bezug auf den Zweck der Vereinigung kommt schon zum Ausdruck, daß die dann entstehenden Organisationsformen sich mit einem kleineren Kreis von Unternehmen begnügen können, während gerade bei Kartell und Trust infolge des wesentlich weiter gesteckten Ziels die Zusammenfassung aller gleichartigen Werke angestrebt wird. Zum andern ist die Zwangsläufigkeit in der Richtung des Zusammenschlusses nicht gegeben. Je nach den Ursachen, die im einzelnen Falle die Einflußnahme auf andere Unternehmen nahelegen, kann die Vergrößerung sowohl auf horizontalem Wege, indem die Vereinigung auf Einheiten gleicher Struktur sich erstreckt, wie auch auf vertikalem Wege, wenn die Verwirklichung der Zusammenarbeit durch Heranziehung von Werken zugeordneter Produktionsstufen erfolgt, vor sich gehen. Im letzteren Falle, wo der Uebergriff auf andere Unternehmungen sich nicht im Rahmen des ursprünglichen Erzeugungsabschnitts vollzieht, sondern durch Verbindung mit Werken anderer Stadien vor sich geht, bezeichnet man diesen Vorgang als Kombination[6]).

Eine der Formen, in der die Kombination ihre tatsächliche Gestaltung finden kann, ist das gemischte Werk. Es läßt sich kennzeichnen als eine Vereinigung von Betrieben, die einer oder auch mehreren aufeinanderfolgenden Produktionsstufen angehören Demgegenüber steht das reine Werk, dessen Produktionsbereich sich lediglich auf eine Erzeugungsstufe beschränkt. Das

3) Lehnich, Oswald: Verhandlungen d. 35. Dtsch. Juristentages, Gutachten Bd. I, a. a. O., S. 253.

4) Von Beckerath, H.: Der moderne Industrialismus. Berlin 1930. S. 332 bis 334.

6) Sombart, Werner: Die Ordnung des Wirtschaftslebens, a. a. O., S. 47.

Verhältnis, in dem die einzelnen Teile beim gemischten Werk zueinander stehen, muß so aufgefaßt werden, daß der Betrieb der Oberstufe sein Rohmaterial aus dem Betriebe des vorhergehenden Produktionsabschnittes bezieht, während umgekehrt dieser wieder seine Erzeugnisse dem nachfolgenden Betriebe zur Verfügung stellt [7]). Je nach der Bedeutung, die den Produkten dieser einzelnen Betriebe für den gesamten Produktionsgang zukommt, unterscheidet man Haupt-, Neben- und Hilfsbetriebe. Ihren äußeren Ausdruck erhält eine solche vertikale Betriebsgemeinschaft in der Zusammenfassung zu einer wirtschaftlichen Einheit, dergestalt, daß einer Unternehmung mehrere Betriebe verschiedenartiger Struktur zugeordnet sind [8]). Als notwendige Folge dieser innigen Verflechtung auf betrieblicher Grundlage ergibt sich für das Ganze eine einheitliche Führung und Leitung, deren wesentlichste Aufgabe darin erblickt werden muß, diese auf Grund ganz verschiedener technischer Voraussetzungen arbeitende Einzelteile zu einem engen Hand-in-Hand-Arbeiten zusammenzuschließen.

In diesem Wesensmerkmal des gemischten Werks, im einheitlich ausgerichteten Arbeiten der strukturell anders gearteten Einzelbetriebe, liegt nun auch der eine Unterschied zu den mannigfachen anderen Erscheinungsformen der Kombination, die man gemeinhin unter dem Begriff vertikaler Konzern zusammenzufassen pflegt. Der äußeren Erscheinung nach liegt ebenfalls eine Vereinigung verschiedenstufiger Unternehmungen vor; wesentlich ist nur, daß hier die Zusammenarbeit auf wesentlich loserer Grundlage sich vollzieht. Man verabredet z. B. eine bevorzugte Behandlung beim Einkauf und Verkauf, mitunter gibt, wegen starker Schwankungen beim Absatz der Erzeugnisse, der Wunsch nach einem Risikoausgleich den Anlaß zur Verbindung, schließlich kann auch der Kapitalbedarf auf der einen Seite, das Suchen nach Möglichkeiten zur An-

7) Wolff, Erich: Die Unternehmungsorganisation in der westdeutschen Eisenindustrie, Berlin 1930, S. 2.

8) Schmidt-Schowalter, A.: Die Organisationsformen der modernen Wirtschaft. 2. Teil: Die Zweckwirtschaftsverbände, Eßlingen 1926, S. 43.

lage brachliegenden Kapitals andererseits, bisher getrennte Unternehmungen nicht gleichartiger Struktur zusammenbringen. Gemeinsamer Grundzug all dieser Konzernformen ist aber, daß wohl in dem der gemeinsamen Behandlung unterworfenen Aufgabenkreis durch einheitliche Richtlinien die Zusammenarbeit gewährleistet ist, daß sie aber die technischen Belange der Beteiligten stets unberührt lassen. Daraus ergibt sich als weiteres Merkmal für die Abgrenzung dieser beiden Kombinationsformen, daß, wenigstens im Rahmen des Konzerns, die rechtliche Unabhängigkeit der angeschlossenen Werke erhalten bleibt, während gerade der Zusammenschluß zum gemischten Werk so gut wie immer die völlige Aufgabe sowohl der rechtlichen wie der wirtschaftlichen Selbständigkeit mit sich bringt [9]).

Vergegenwärtigt man sich die Bedeutung der Kombination für das einzelne Werk, so handelt es sich, wenn sie zum gemischten Werke führt, um eine Betriebsvergrößerung, die, anstatt auf dem üblichen Wege der organischen Erweiterung des ursprünglichen Produktionsbereichs im Rahmen derselben Erzeugungsstufe, hier eben durch den Uebergriff auf zugeordnete Produktionsabschnitte vor sich geht. Das wirft die Frage auf, in welcher Weise das Zustandekommen der vertikalen Betriebsgemeinschaft, ob durch Verbindung mit bereits vorhandenen Betrieben oder durch den Neubau der Anlagen, erfolgt. Für die Angliederung spricht in technischer Hinsicht, daß alle Erfahrungen, die ein geschulter Arbeiterstamm sowie das leitende Personal verkörpern, der neuen Betriebsgemeinschaft unmittelbar zugute kommen. In anderem Zusammenhang tritt die Angliederung wieder in den Vordergrund, wenn man berücksichtigt, daß bereits vorhandene Beziehungen zur Kundschaft den Unternehmer der Sorge entheben, erst einen Abnehmerkreis, wie es bei der Neuerrichtung der Fall ist, suchen zu müssen. Dieser Weg hat insofern den weiteren Vorteil, als er die Gesamterzeugung des Industriezweigs in mengenmäßiger Hinsicht unberührt läßt. Das mag dort nicht so ins Gewicht fallen, wo eine Steigerung

9) Beckmann, Fr.: Interessengemeinschaft und gemischtes Unternehmen, Schmollers Jahrbuch, 48. Jahrg. S. 185.

des Absatzes zu erwarten ist; der genannte Gesichtspunkt bedarf aber um so mehr der Berücksichtigung, wenn eine Uebersetzung des Industriezweigs für die vorhandenen Werke bereits nachteilige Folgen gezeitigt hat. In gewisser Weise beeinflußt weiter der Aufwand an dem zur Vergrößerung notwendigen Kapital die Entscheidung über die eingangs gestellte Frage. Bei der Errichtung der Anlagen muß mindestens, vielleicht erst mit Hilfe der Banken, der Kapitalbedarf bereitgestellt sein, während bei der Angliederung schon bestehender Werke der Erwerb eines größeren Teils des Kapitals schon genügen kann, um die Zusammenarbeit zu gewährleisten. Endlich darf in diesem Zusammenhang die Rechtsform der bestehenden Unternehmungen nicht übersehen werden. Ein stärkeres Hervortreten der Kapitalgesellschaft gegenüber der Personalgesellschaft drängt mit der Versachlichung der gesamten Geschäftsbeziehungen auch die Einflüsse persönlicher Natur zurück, die gelegentlich einer Verwirklichung der Kombinationstendenzen sich hemmend in den Weg stellen. Im allgemeinen weisen, wenn man das Für und Wider gegeneinander abwägt, die Vorzüge der Angliederung den Unternehmer auf die Verbindung mit bestehenden Betrieben, es sei denn, daß neue technische Verfahren, eine zu erwartende Steigerung des Absatzes oder schließlich auch der Mangel an einem geeigneten Angliederungsobjekt den Neubau ratsam erscheinen lassen [10]).

Der Ausbau zum gemischten Werke würde schließlich dem Zwecke nach verfehlt sein, wenn dem entstehenden Werke infolge der mangelnden Wirtschaftlichkeit der Einzelglieder von Anfang an Schwierigkeiten erwachsen. So ergibt sich bei der Verwirklichung der vertikalen Betriebsgemeinschaft die selbstverständliche Voraussetzung, daß die herangezogenen Werke in den anderen Produktionsstufen zumindest dieselben Kostengrundlagen wie die übrigen gleichstufigen Wettbewerber aufweisen, damit nicht von Anfang an der Erfolg der Zusammenarbeit in Frage gestellt wird. Im Falle der Errichtung der Anlagen kann

10) Troeltsch, Ernst: Die deutschen Industriekartelle vor und seit dem Kriege, Essen 1916, S. 7.

diesem Erfordernis Rechnung getragen werden, die Angliederung bestehender Betriebe macht eine sorgfältige Auswahl erforderlich. Den Prüfstein und Vergleichsmaßstab für die Richtigkeit der getroffenen Wahl bilden dann Zeiten mit weniger günstigen Absatzverhältnissen. Sinkt z. B. der Preis der Erzeugnisse am Rohstoffmarkte unter die Gestehungskosten des eigenen Lieferwerks, dann büßt das gemischte Werk an Wettbewerbsfähigkeit ein, weil die Konkurrenz den Vorteil des günstigeren Bezugs am freien Markte wahrnehmen kann. Im Laufe der Krise von 1873 gerieten eine Reihe von Hüttenzechen wegen der mangelhaften Rentabilität ihrer Kohlengruben in Schwierigkeiten und konnten sich nur mit Hilfe der Banken ihren Weiterbestand sichern[11]). Andererseits geht der Vorteil der Verbindung mit einem Weiterverarbeiter wieder verloren, wenn dieser, weil vielleicht mit höheren Selbstkosten arbeitend, bei der Unterbringung seiner Erzeugung auf Schwierigkeiten stößt und infolgedessen nicht in entsprechendem Maße abnehmen kann.

Nach diesen einleitenden Bemerkungen über den Begriff des gemischten Werks, dessen Einordnung in die allgemeinen Organisationserscheinungen, wie über die formalen Bedingungen für sein Zustandekommen ist es nun die weitere Aufgabe, zu untersuchen, welcher Art die gestaltenden Faktoren sind, die das Eindringen in die anderen Produktionsabschnitte mit dem Ziele der Herstellung der vertikalen Betriebsgemeinschaft zweckmäßig erscheinen lassen.

---

11) Hecht, Wendelin: Organisationsformen der deutschen Rohstoffindustrien: Die Kohle. Kempten 1924, S. 84. vgl. für die Kammgarnindustrie K. Kuntze: Störungen des deutschen Wirtschaftslebens, Schr. d. Ver. f. Soz. Pol. Bd. 105/109, S. 216.

I. Die Ursachen für das Zustandekommen des gemischten Werks.

Die mannigfachen Gründe, die dem reinen Werke Anlaß geben können, die Zusammenarbeit mit Unternehmen anderer Produktionszweige in die Wege zu leiten, lassen sich auf wenige grundsätzliche Ausgangspunkte zurückführen, wenn man von den Faktoren ausgeht, welche für den strukturellen Aufbau der Einzelunternehmung bestimmend sind. Es ist zunächst die Technik als Ausdruck der betrieblichen Organisation, dann der Markt als Anhaltspunkt für die Art der Erzeugnisse und die Größe der Produktion, schließlich die Persönlichkeit des Unternehmers als letztlich maßgebende Instanz für den Umfang und die Bedeutung seines Werks [12]). In diesen drei Ursachenreihen ruht auch wieder, schon deshalb, weil die Kombination ihren Antrieb von den Gegebenheiten der einzelnen Unternehmung empfängt, die Wurzel für die Kräfte, die die Ausbreitung in vertikaler Hinsicht nahelegen. Insofern, als bei der Betrachtung der möglichen Kombinationsformen nur das gemischte Werk herangezogen wird, ergibt sich allerdings die Einschränkung, daß alle die Ursachen ausscheiden, bei denen anzunehmen ist, daß, wenn durch ihren Einfluß das Uebergreifen auf zugeordnete Produktionsabschnitte erfolgt, das Entstehen der vertikalen Betriebsgemeinschaft unwahrscheinlich ist. Das gilt weniger für die Beweggründe technischer Natur, die, weil für ihr Auftreten betriebliche Erfordernisse maßgebend sind, auch wieder die Zusammenarbeit auf engster Grundlage bedingen. Vielmehr bezieht sich diese Einschränkung auf die marktwirtschaftliche Ursachenreihe. Insonderheit ist hier vor allem an die bereits erwähnten finanziellen Gesichtspunkte, wenn lediglich die Kapital-

12) Wiedenfeld, Kurt: Gewerbepolitik, Berlin 1927, S. 17.

anlage im Vordergrund steht, zu denken, da hier die losere Bindung in der Form des Konzerns bereits genügt, um diesen Absichten praktische Gestalt zu geben. Die gleiche Bedeutung muß auch steuerlichen Gesichtspunkten [13]), vor allem dem Wunsche nach Umgehung der Umsatzsteuer, zugeschrieben werden, die, besonders in der Nachkriegszeit, neben anderen Faktoren das Aufkommen gemischter Werke wohl begünstigt haben, als allein ausschlaggebende Ursache aber lediglich eine wesentlich lockerere Fühlungnahme bedingen.

Als unterscheidendes Merkmal der beiden sachlichen Ursachenreihen wird allgemein ihre ganz verschiedene Zielsetzung bei der Verwirklichung der Kombination hervorgehoben. Während die technische Komponente darauf abzielt, dem Erweiterungsbedürfnis nur insoweit Rechnung zu tragen, bis das Ziel im einzelnen Falle erreicht ist, wird bei der anderen Ursachenreihe das Streben nach Marktunabhängigkeit als besonderes Kennzeichen hervorgehoben [14]) [15]). Und zwar gilt diese Tendenz zur Autarkie nicht bloß in Bezug auf den geschlossenen Produktionsgang, der alle Stufen, angefangen vom Rohstoff bis zu den verschiedenen Endprodukten, umfaßt [16]); sie wird ebenso angestrebt hinsichtlich der quantitativen Uebereinstimmung der Betriebe in den verschiedenen Erzeugungsabschnitten [17]). Wäre diese Marktunabhängigkeit erreicht, dann würde der mehrstufige Betrieb nur die mannigfachen Endprodukte zum Verkaufe bringen, während die Halbfabrikate jeder Zwischenstufe im Betriebe selbst vollkommen zur Weiterverarbeitung gelangen. Inwieweit dieses Ziel seine Verwirklichung finden kann, wird bei den Voraussetzungen für das Zustandekommen des gemischten Werks zu zeigen sein.

---

13) Fischer, Rudolf: Steuer und industrielle Organisationsbewegung. Diss. Tübingen 1931, S. 83.

14) Wiedenfeld, Kurt: Kartelle und Konzerne, Berlin-Leipzig 1927, S. 1.

15) Beckmann, Friedrich: Der Zusammenschluß in der westdeutschen Großindustrie, Festrede zum 3. Stiftungsfest der Universität Köln 1921, S. 12.

16) Mannstaedt, Heinrich: Ursachen und Ziele des Zusammenschlusses im Gewerbe, Jena 1916, S. 55.

17) Wiedenfeld, Kurt: Gewerbepolitik a. a. O., S. 43.

Die letzte Entscheidung über das Schicksal der Unternehmung und damit über ihre Beteiligung an etwaigen Organisationsbestrebungen ruht in der Hand des Unternehmers. Betrachtet man die Unternehmerpersönlichkeit als aktives Element, so ist nicht zu verkennen, daß die Kombination dem Gestaltungsvermögen weitblickender Unternehmer ein Feld der Betätigung erschließt. Die Entwicklungszeiten der industriellen Organisation in den verschiedenen Ländern bieten hier Beispiele genug. Ebenso kann, veranlaßt durch das Vorgehen anderer Werke, ein Wettlauf um die Betriebsgröße ausgelöst werden, der, was nur nebenbei erwähnt sei, auch die natürlich gegebenen Grenzen überschreiten läßt. Trotzdem darf diese aktive Rolle der Unternehmerpersönlichkeit bei der Verwirklichkeit der Kombinationstendenzen in der Gegenwart nicht überschätzt werden. In der Hauptsache handelt es sich heute bei der fortgeschrittenen industriellen Entwicklung darum, nicht völlig neue Formen bei der Zusammenfassung einzelner Unternehmen zu schaffen, sondern die grundsätzlich feststehenden Organisationsmöglichkeiten den besonderen Verhältnissen der einzelnen Industriezweige anzupassen. In diesem Rahmen verbleibt dann allerdings dem einzelnen Unternehmer genügend Spielraum, um die anzustrebende Organisationsform mit den gegebenen natürlichen Grundlagen auf zweckmäßigste Weise in Einklang zu bringen. Mehr Beachtung verdient vielleicht die Tatsache, daß Bedenken persönlicher Natur beim Unternehmer so sehr in den Vordergrund treten, daß sachlich gebotenen Erweiterungsplänen eine Grenze gesetzt wird. Infolgedessen führt im allgemeinen die Würdigung der Unternehmerpersönlichkeit in ihrer Bedeutung für das Zustandekommen des gemischten Werks zu der Frage, ob der Leiter der Unternehmung seine Stellung als letztlich entscheidende Instanz für den Weiterbestand seines Werks bewahren kann oder ob er lediglich zum Vollzugsorgan der sachlich in Erscheinung tretenden Kräfte wird. Darauf wird in späterem Zusammenhange einzugehen sein.

So bleibt zunächst für die eingehendere Untersuchung der für das Entstehen der vertikalen Betriebsgemeinschaft maßgebenden

Ursachen nur übrig, die sachlichen Gegebenheiten heranzuziehen [18]). Von der Technik her lassen Faktoren das gemischte Werk ins Leben treten, die, einmal die Gewähr für die qualitativ einwandfreie Beschaffenheit der Produkte bezwecken, dann dem Gesichtspunkt der Selbstkostensenkung durch Heranziehung aller innerbetrieblichen Ersparnismöglichkeiten Rechnung tragen, schließlich diese enge Verflechtung bedingen, um eine bewegliche Gestaltung der bisherigen Betriebsgrundlagen anzubahnen. Aus betrieblichen Gründen wird dann hier das Hinausgreifen über den ursprünglichen Produktionsbereich zweckmäßig. Im Gegensatz dazu erfolgt bei der andern Ursachenreihe der entscheidende Anstoß von den Gegebenheiten des Marktes. Im einzelnen kann, unter bestimmten Voraussetzungen, die Anpassung an die Schwankungen beim Absatz der Erzeugnisse wie beim Bezug der Rohstoffe die Kombination erforderlich machen. Dann erfolgt der Ausbau zum gemischten Werk, um die Verschiebung des Kräfteverhältnisses auszugleichen, wenn Marktorganisationen, wie Kartelle und Trusts, alle Werke einer Produktionsstufe zu einheitlichem Vorgehen beim Absatz zusammenschließen.

1. Die technische Ursachenreihe.

Die Sicherstellung der Qualität der Erzeugnisse.

Die Notwendigkeit, daß das Ausgangsmaterial für den Produktionsprozeß regelmäßig in einwandfreier Beschaffenheit zur Verfügung steht, ist durch verschiedene Gesichtspunkte bedingt. Rein technische Gründe sind zunächst dafür maßgebend. Unregelmäßigkeiten in der Form der Rohstoffe werden, auch wenn sie gerade den Betriebsablauf hemmen, nicht so störend empfunden, solange die Hand des Arbeiters etwaige Unterschiede zu beseitigen vermag. In dem Maße aber, wie beim

18) Bei der Aufgliederung der einzelnen Ursachen habe ich mich an die Systematik, die Wiedenfeld in seinem Buche „Gewerbepolitik" (vgl. a.a.O.) verfolgte, gehalten.

Produktionsprozeß die menschliche Arbeit die ausschlaggebende Bedeutung verliert und ihre Funktion der Maschine übertragen wird, erschweren nicht gleichförmige Gestalt und Mängel in der Beschaffenheit den Fertigungsgang im mechanisierten Betrieb, weil die einzelne Maschine auf die Bewältigung einer nicht wechselnden Tätigkeit eingestellt ist. Und mit fortschreitender Mechanisierung wachsen nicht nur die Anforderungen an die Gleichförmigkeit, sondern zugleich, wie z. B. in der Textilindustrie, auch die Ansprüche an die Stärke des Materials [19]). Ein anderer Gesichtspunkt bei der Forderung einwandfreien Rohstoffs bildet die Rücksicht auf den Absatz. Unterschiede in der Zusammensetzung der Rohstoffe teilen sich dem zum Absatz gelangenden Erzeugnis mit, es sei denn, daß sie durch besondere Vorprozesse oder im Laufe der Bearbeitung ausgeschaltet werden. Solche Mängel führen dann entweder zu Schwierigkeiten beim Absatz, wenn der Abnehmer seine Wünsche nicht restlos erfüllt sieht, oder sie bedingen doch, auch wenn trotz geringerer Qualität und nichtentsprechender Form diese Erzeugnisse zum Absatz gelangen, einen Ausgleich im Preise. Wird es aber notwendig, diese vom Rohstoff herrührenden Mängel zu beseitigen, so erhöht der Aufwand für diese zusätzlichen Umformungen wiederum nur die Gestehungskosten. Aus solchen Erwägungen heraus kann die Selbstversorgung mit dem entsprechenden Rohstoff ratsam sein.

Soweit nun das benötigte Material in unwandelbarer Beschaffenheit von den Lieferanten bereitgestellt werden kann, liegt kein Grund vor, diesen Schritt zu tun. Bei bergbaulichen Erzeugnissen wechselt aber infolge der natürlichen Gegebenheiten die Qualität des Materials. Wohl sind gerade bei Mineralien der endgültigen Verwendung Analysen vorgeschaltet, um derartige Unterschiede rechtzeitig festzustellen; die größere Sicherheit liegt aber trotzdem im Besitze eigener Rohstoffbetriebe. Das erklärt, weshalb die Hochofenwerke Rheinland-Westfalens schon frühzeitig dazu übergingen, sich die Zechen anzugliedern,

19) v. Beckerath, Herb.: Der moderne Industrialismus. a. a. O. S. 128.

welche die für die Herstellung des Roheisens besonders geeignete Kokskohle liefern[20]). Auch in den Stufen der Produktion, bei deren Ausgangsmaterial durch die industrielle Vorbearbeitung die erforderlichen technischen Voraussetzungen eher gegeben sind, begegnete man wieder diesem Zug zum Lieferanten, wenn es sich um Verwendungszwecke handelt, für die das üblicherweise erhältliche Material nicht genügt. So sind Maschinenfabriken häufig im Besitze von Gießereien[21]). Eine solche Zusammenarbeit ist geboten, weil es der eigene Gießereibetrieb der Maschinenfabrik erst ermöglicht, den qualitativ vielseitigen Bedarf rasch und in der verlangten Brauchbarkeit zu decken. In der Lederhandschuhindustrie vollzieht sich das Gerben und Färben des Leders vielfach in enger Anlehnung an die eigentliche Fabrikation, um Farbe und Beschaffenheit dauernd unter Kontrolle zu haben[22]). Nicht selten sind die Hersteller von Markenartikeln im Besitze eigener Rohstoffwerke. Seiner Bestimmung nach soll sich der Markenartikel aus der Masse der gleichartigen Produkte herausheben und durch gleichbleibende Beschaffenheit sich die dauernde Gunst einer möglichst breiten Käuferschicht erringen. Neben dem rechtlichen Schutz der Marke, der Organisation des Vertriebs bis zum letzten Konsumenten ist eine weitere Gewähr zur Erreichung dieses Ziels die Versorgung mit besonders gutem Ausgangsmaterial. Wo vollends langjährige Erfahrungen und Kenntnisse ganz spezieller Art bei der Herstellung bestimmter Produkte vonnöten sind, dort wird für den Verbraucher, weil dem unabhängigen Lieferanten der Einblick in die wirklichen Zusammenhänge bei der Produktion fehlt, die Angliederung eigener Werke zur Notwendigkeit. Darin liegt auch der Grund für die häufig zu beobachtende Erscheinung, daß chemische Großbetriebe

20) Pilz, Alfred: Die Hüttenzechenfrage im Ruhrbezirk und Richtlinien für eine Erneuerung des rheinisch-westfälischen Kohlensyndikats. Diss. Münster 1910. S. 3.

21) Zaiser, Walter: Die württembergische Gießereiindustrie. Stuttgart 1931, S. 36.

22) Enquete I, 5, 5: Die deutsche Lederhandschuhindustrie S. 27/28.

Maschinenbauanstalten besitzen, weil zur Entdeckung neuer Verfahren und Produkte neben der Klarstellung der rein chemischen Zusammenhänge die Konstruktion der zweckmäßigsten Apparate ebenso wichtig ist [23]).

Es läßt sich vereinzelt feststellen, daß auch der Lieferant aus Qualitätsrücksichten die Weiterverarbeitung in seinen Aufgabenkreis einbezieht und mit diesem Vorgehen erreichen will, daß durch Fehler bei den nachfolgenden Produktionsprozessen der Ruf seiner Erzeugnisse nicht beeinträchtigt wird. So hat z. B. Krupp schon frühzeitig diesen Schritt getan [24]). Immerhin ist aber hier zu bedenken, daß dieses Werk seinen Stahl, als die Bewegung zum Abnehmer einsetzt, auf Grund besonderer Verfahren herstellt und diesem neuen Produkte gewissermaßen erst der Markt erschlossen werden muß. Man wird also diesen Zug zur Weiterverarbeitung im Interesse der Qualitätserhaltung in der Hauptsache nur bei solchen Erzeugnissen beobachten können, bei denen es gilt, ihre Brauchbarkeit erst unter Beweis zu stellen. Das zeigt sich besonders deutlich beim Aufkommen der Elektrizitätsindustrie, die erst im Kampfe gegen die anderen Erzeugnisse, die bisher denselben Bedarf befriedigt hatten, als Licht- und Kraftstoff sich bewähren muß. Hier ist, nicht zuletzt der hohen Kosten wegen, die die Abnehmer von Investitionen zurückhielten, im Anfang der Bau eigener Elektrizitätswerke und Straßenbahnen von seiten der Starkstromindustrie durchaus üblich gewesen [25]).

Die Bedeutung der Reklame und Propaganda, die als Form der Absatzbeeinflussung das Augenmerk des Konsumenten immer wieder auf bestimmte Erzeugnisse hinlenken soll, gibt hin und wieder auch zur Entstehung vertikaler Betriebsgemeinschaften Anlaß. Wo es sich um Erzeugnisse handelt, deren Natur es nicht erlaubt, auf dem Produkte selbst die Herkunftsbezeich-

---

23) Enquete III. Unterausschuß: Die deutsche chemische Industrie. S. 35.

24) Wiedenfeld, Kurt: Moderne Wirtschaftsgestaltungen Heft 4: Ein Jahrhundert rheinisch-westfälischer Montanindustrie, Bonn 1916, S. 68.

25) v. Beckerath, der moderne Industrialismus, a. a. O. S. 26.

nung anzubringen, dort muß dann die Umhüllung dem Abnehmer den Lieferanten kennzeichnen. Hier zählt eben die äußere Aufmachung zu den qualitätsbestimmenden Eigenschaften der Ware, und diese übernimmt anstatt des Produktes selbst die Funktion der Werbung [26]). Zunächst liegt in dem meist großen Bedarf an Packmaterial ein Grund zur Angliederung von Kartonage- und Kistenfabriken; nicht weniger ist es auch die Vorsorge für die künstlerisch einwandfreie Herstellung, die den Besitz derartiger Hilfsbetriebe wünschenswert erscheinen läßt.

Endlich ist im Zusammenhang mit der Qualität der Patente und Fabrikgeheimnisse zu gedenken. Das Patentrecht überläßt wohl dem Erfinder bzw. dem Verwerter den Genuß der Erfindung für eine gewisse Zeit; auf der anderen Seite darf wiederum nicht verkannt werden, daß durch die Veröffentlichung der Patente auch der Konkurrenz Einblick gewährt wird und diese wieder Anregungen zur erneuten Verbesserung der Produkte und Verfahren empfängt. Sind vollends noch besondere Spezialmaschinen erforderlich, die die praktische Verwertung der Erfindung vielleicht erst gewährleisten, dann kann es wegen des zeitlich beschränkten Patentschutzes ratsam werden, die letzten Geheimnisse nicht preiszugeben, sondern sich durch eine entsprechende Organisation des Betriebs vor der Konkurrenz zu schützen. Vor allem kommt dann in Frage, daß die betreffenden Spezialmaschinen in abhängigen Werken hergestellt werden. Aus diesem Grunde sind in jüngster Zeit die Mannesmannröhrenwerke zum Erwerb einer eigenen Maschinenfabrik übergegangen, um zu verhüten, daß Neuerungen auf dem Gebiete der Röhrenfabrikation der Konkurrenz bekannt werden [27]). Dieselbe Ueberlegung macht sich ebenfalls bei der Auswertung von Fabrikgeheimnissen geltend. Die Werke in der Kabelindustrie begannen bald nach ihrer Gründung mit der Herstellung des

26) Wiedenfeld: Gewerbepolitik a. a. O. S. 37.

27) Berkenkopf, Paul: Die Neuorganisation der deutschen Großeisenindustrie. Essen 1928, S. 137.

Isolationsmaterials. Zunächst ließ die Beschaffenheit der am freien Markte bezogenen Gummimischungen zu wünschen übrig; wichtiger war aber die Tatsache geworden, daß sich deren Zusammensetzung allmählich zum ausgesprochenen Fabrikationsgeheimnis der einzelnen Kabelerzeuger entwickelt hatte.

Die innerbetrieblichen Ersparnismöglichkeiten.

In dem Maße, wie Schritte zur Senkung der Selbstkosten notwendig werden, liegt es nahe, daß zunächst die Auswertung aller Ersparnismöglichkeiten im Vordergrund steht, die im Rahmen des Betriebs selbst vorhanden sind. Für unseren Zusammenhang treten dann die Gesichtspunkte in Erscheinung, die zur Verwirklichung die Heranziehung anderer Betriebe erforderlich machen. Das ist besonders der Fall, wenn die Materialverarbeitung andauernd mit einem Anfall von Rückständen verbunden ist. Bedeutet häufig schon die Beseitigung dieser Ueberbleibsel, besonders wenn ihr Umfang größere Ausmaße annimmt oder besondere Vorsichtsmaßregeln dazu erforderlich sind, eine finanzielle Belastung, so ist es vereinzelt auch, wie z. B. bei der Hochofenschlacke, der Mangel an Lagerraum, der eine Weiterverwendung gebietet.

Diesem Vorhaben begegnen solange keine Schwierigkeiten, als solche Rückstände ohne weiteres als Rohstoff für einen anderen Produktionsprozeß geeignet sind. Hingewiesen sei nur auf den Schrott aus der Eisenverarbeitung, der wiederum als Einsatzmaterial für die Siemens-Martin-Werke an die Eisen schaffende Industrie zurückwandert. Im allgemeinen muß es als eine Ausnahme gelten, wenn diese unmittelbare Verwendungsmöglichkeit vorliegt. Soll nun der Unternehmer auf die Kostensenkung verzichten? Einer Verselbständigung der Prozesse, die diese Abfälle für den Markt verwendungsfähig machen, in den Händen unabhängiger Werke setzt zunächst der Umstand eine Schranke, daß es nicht selten bis zur technischen Vervollkommnung der Verfahren mannigfacher Vorversuche bedarf, an deren Finanzie-

rung der fernstehende Unternehmer wenig Interesse hat. Auch gibt das Risiko, das stets mit der Einführung neuer Produkte, deren Absatz gerade bei diesen Erzeugnissen manchmal erst im Kampfe gegen alte bereits eingeführte Waren erschlossen werden muß, verbunden ist, zur Zurückhaltung Anlaß. Am meisten spricht aber gegen eine Verselbständigung, daß es unabhängigen Werken schwer fallen wird, eine kontinuierliche Produktion aufzubauen, weil der Anfall dieser Rückstände eben von dem Produktionsumfang der Haupterzeugung abhängig ist. Auf der anderen Seite sieht der Lieferant dieser Ueberbleibsel bei einer solchen Lösung sein Interesse an möglichst vorteilhafter Kostengestaltung nicht restlos gewahrt, wenn diese Abfälle als Gewichtsverlustmaterialien zu betrachten sind, ein größerer Transport deshalb nur wieder eine entsprechende Senkung der Verkaufserlöse bedingen würde. Nur bei solchen Rückständen, die in Gestalt hochwertiger Produkte weitere Verwendung finden, fällt die Versendung auf weitere Entfernungen nicht ins Gewicht. Sonst liegt es in den eben genannten Ursachen, daß die weitere Ausschließung nicht in selbständigen Werken, sondern in enger räumlicher Anlehnung an den Prozeß erfolgt, dem diese Ueberreste ihr Entstehen verdanken. An das Hauptwerk reiht sich dann, entweder in unmittelbarer Abhängigkeit von dem einzelnen Werke oder als gemeinsam betriebene Anlage durch Zusammenschluß mehrerer Erzeuger, der Nebenbetrieb, der solchen Abfällen in der Gestalt von Nebenprodukten eine weitere Verwendung erschließt.

Der Ausbildung der Nebenproduktegewinnung haben sich vornehmlich die Industriezweige zugewandt, bei denen im Laufe der Entwicklung die Verdienstmöglichkeiten beim Absatz der ursprünglichen Erzeugnisse immer mehr zurückgegangen sind. Allgemein bekannt sind die mannigfachen Erzeugnisse aus den Rückständen der Verkokung. Daß diese Nebenprodukte beim Kohlenbergbau längst aus ihrer anfänglichen Rolle als bloßer Beitrag zur Kostensenkung herausgewachsen und allmählich zur Grundlage der Wirtschaftlichkeit der Unternehmen geworden sind,

kann als erwiesen betrachtet werden[28][29]). Nicht unerwähnt bleiben darf, daß mit Hilfe der Nebenproduktegewinnung bei der Kohle auch eine bessere Lösung des Sortenproblems möglich wird, weil die für den industriellen Bedarf weniger brauchbare Kohle nicht um jeden Preis auf dem Markte abgesetzt werden muß, sondern in den verschiedenen Nebenprodukten eine rationellere Verwertung finden kann. Gleich mannigfaltig gestaltet sich die Nutzbarmachung der Abfälle in der Eisen schaffenden Industrie. Als hochwertiger Dünger geht die Thomasschlacke zur Landwirtschaft; auf diese Weise hat sich die frühere lothringische Eisenindustrie, deren Verfahren auf den phosphorhaltigen, schlackenreichen Minetteerzen aufgebaut war, zu einem guten Teil ihre Konkurrenzfähigkeit erhalten[30]). Die Rückstände des Hochofens wiederum gelangen als Zement, Schlackensteine und Zusätze für den Beton an den Markt. Gerade das Beispiel des Hüttenzements zeigt, wie durch das billiger herzustellende Nebenprodukt der Absatz von Erzeugnissen, die bisher den gleichen Verbraucherkreis befriedigt hatten, beeinträchtigt werden kann. Betrug der Anteil des Hochofenzements an der gesamten deutschen Zementerzeugung 1913 ungefähr 6—7%, so ist er bis 1927 auf 13—14% gestiegen[31]). Ueberzeugender noch als diese Beispiele es vermögen, kommt der Zwang zur restlosen Werkstoffverwertung bei der chemischen Industrie zum Ausdruck, die durch die Rückstände aus den einzelnen Verfahren sich immer wieder vor die Notwendigkeit gestellt sieht, diese Abfälle in anderer Gestalt an den Markt zu bringen.

Ebenso erschließt sich dem Wunsche nach möglichst vollkom-

---

28) Gutachten über die gegenwärtige Lage des rheinisch-westfälischen Steinkohlenbergbaus, erstattet von Schmalenbach, Baade, Lufft, Stein, Springorum. Berlin 1928, S. 33.

29) Transfeld, Th.: Die Preisentwicklung der Ruhrkohle von 1893—1925 unter der Preispolitik des rheinisch-westfälischen Kohlensyndikats. Borna-Leipzig 1926, S. 96.

30) v. Beckerath, Herb. a. a. O. S. 92.

31) Raabe, Walter: Die Betriebskonzentration in der deutschen Zementindustrie, Diss. Leipzig 1930, S. 5.

mener Nutzbarmachung der Kraftquellen in der vertikalen Verbreiterung der Produktionsbasis ein Weg zur Verwirklichung. Bereits bei der Indienststellung und Erneuerung der Kraftmaschinen kann das Streben nach niedrigen Gestehungskosten den Anlaß bieten, ein größeres Aggregat, als es den zugeordneten Werkzeugmaschinen entspricht, zu beschaffen. Der Unternehmer vermag auf diesem Wege dem Gesichtspunkt der Verbilligung der Produktion Rechnung zu tragen, er vermeidet aber, indem der Nachdruck auf die Vergrößerung der Kraftmaschinen gelegt wird, die mit der Erweiterung der Werkzeugmaschinen verbundene Gefahr, daß unter Umständen durch die Steigerung der Produktion gewisse Schwierigkeiten beim Absatz entstehen können. Der dann in Aussicht stehende Ueberschuß an Kraft legt die Einbeziehung anderer Werke nahe, wobei in erster Linie, schon der sonstigen Ersparnismöglichkeiten wegen, der horizontale Weg im Vordergrund steht, ohne allerdings die vertikale Richtung auszuschließen [32]).

Zwangsläufigen Charakter, eben weil die anderen Werke der gleichen Notwendigkeit gegenüberstehen, erhält die vertikale Ausdehnung in den Fällen, in denen es sich um die Verwertung von Kraftmengen handelt, die bei der Erzeugung des Hauptprodukts frei werden. Diese Erscheinung ist vor allem dort zu beobachten, wo die eigentliche Stoffumwandlung auf Grund chemischer Prozesse vor sich geht. Hier ist der gegebene Weg zur Verwertung, daß das mit solchen Kraftüberschüssen belastete Werk auf die zugeordneten Produktionsabschnitte übergreift. So haben die Roheisenerzeuger zur Erhaltung dieser Energien die Weiterverarbeitung in ihren Bereich einbezogen, um deren Anlagen mit den Gichtgasen des Hochofens zu speisen. Und wie bei den Kohlenzeche, die ihre Haupt- und Nebenbetriebe mit den Gasüberschüssen aus den Koksbatterien versorgt, dienen die Abgase bei der Verhüttung der Nicht-Eisenmetalle zur weiteren Aufschließung der Rückstände und zur Verfeinerung der Metalle. Daneben wird gleichzeitig die gasförmige Energie in Elektrizität für den Eigengebrauch umgewandelt. Nicht selten

32) Wiedenfeld, Kurt: Gewerbepolitik a. a. O. S. 35.

geht aber der Kraftanfall weit über den Bedarf des gesamten Betriebs hinaus. Das unablässige Suchen nach neuen Verwertungsmöglichkeiten, deren Dringlichkeit besonders bei der Zusammenfassung von Zeche und Hochofen zutage tritt, hat zu einer engeren Verbindung mit der eigentlichen Elektrizitätserzeugung geführt[33]). Dem einzelnen Werk erschließt sich auf diese Weise für seinen Energieüberschuß eine Verwendungsmöglichkeit, die durch den an und für sich steigenden Verbrauch an Elektrizität, wie infolge der mannigfachen Verwendungszwecke einen gleichbleibenderen Absatz erhoffen läßt. Zugleich hat damit, wie durch die in jüngster Zeit aufgenommene Fernheizung und Gasfernversorgung, der Zwang zur Kombination in der bisherigen Richtung zur Weiterverarbeitung eine Milderung erfahren.

Vereinzelt macht sich noch ein anderes Element als kombinationsfördernde Ursache geltend. Für die Metallgewinnung und -verarbeitung ist z. B. charakteristisch, daß in den einzelnen Teilprozessen, die das Produkt durchläuft, der eigentlichen Umgestaltung vielfach die Erhitzung des Ausgangsmaterials voranzugehen hat. Es muß also bei gegenseitiger Unabhängigkeit der verschiedenen Produktionsstufen das Material immer wieder von neuem, in denselben physikalischen Zustand wie im vorhergehenden Stadium gebracht werden. Diese vorweg zu leistende Arbeit bedeutet aber, daß jede Erzeugungsstufe mit einem Kostenelement belastet ist, das bei Zusammenfassung der bisher getrennten Betriebe verringert werden kann. Die Unterstufe will bei enger Verbindung mit dem folgenden Prozeß ein konstantes Kostenelement auf eine größere Anzahl von Produkten verteilen, die Weiterverarbeitung sucht die Zusammenarbeit mit dem Vorprozeß, damit die nochmalige Zustandsveränderung in Wegfall kommt. Daß eine solche Zusammenarbeit zur rationellen Gestaltung den gleichen Standort bedingt, leuchtet ein, weil bei größerer Entfernung die angestrebten Vorteile wieder verloren gehen. Die enge räumliche Verbundenheit erscheint auch deshalb gerechtfertigt, da gerade die Erzeugnisse

33) Schneider, H. J.: Der Neuaufbau der Großeisenindustrie an Rhein und Ruhr, Berlin 1930, S. 67.

aus den ersten Stadien der Metallindustrie infolge ihres Gewichts bei einem größeren Transport beträchtliche Frachtkosten beanspruchen. Endlich ist die Verwirklichung dieser Zusammenarbeit an bestimmte technische Voraussetzungen geknüpft, die die Versendung der Produkte in erhitztem Zustande möglich machen. Seit der Erfindung der geeigneten Transportmittel und der Einführung der Wärmeausgleichsgruben ist es in der Eisen schaffenden Industrie zu einer Selbstverständlichkeit geworden, daß zumindest Hochofen, Stahl- und Walzwerk sich in derselben Produktionseinheit zusammenfinden, um das Roheisen in flüssigem Zustande dem Stahlprozeß zu unterwerfen und den Stahl in einer Hitze auszuwalzen. Diese Vorteile des Arbeitens in einer Hitze sind es auch, die heute Vertreter der Aluminium-Halbzeugindustrie eine enge Anlehnung an ihre Vorstufen befürworten lassen [34]).

Schließlich ist wieder die Verbilligung der Gestehungskosten maßgebend, wenn einzelne Abteilungen des Betriebs den Anlaß zur vertikalen Ausdehnung geben. Dort, wo dem eigentlichen Produktionsprozeß Eignungsprüfungen in Form von Proben und Analysen vorzuschalten sind, oder in langjährigen, oft beträchtliches Kapital beanspruchenden Untersuchungen die Vorbedingungen für die praktische Verwertung bestimmter Verfahren und Erzeugnisse geschaffen werden müssen, belastet der Aufwand für diese Laboratorien und Forschungsstätten, der zudem fast völlig als konstantes Kostenelement in der Kalkulation erscheint, das einzelne Produkt nicht in dem Maße, wenn auch die Stufen, welchen diese Vorarbeiten zugute kommen, an diesen Kosten mittragen helfen. Umgekehrt zeigen sich auch die Werke der anderen Produktionsabschnitte einer engeren Anlehnung nicht abgeneigt, weil ihnen ebenfalls eine Zusammenarbeit nur Nutzen bringen kann. Schon der Umstand, daß derartige Untersuchungen bei artverwandten Prozessen häufig ineinandergreifen und durch gemeinsame Vornahme eine gegenseitige Befruchtung und raschere Förderung der Ergebnisse erzielt werden kann,

34) Enquete III, 3. Unterausschuß: Die Versorgung der deutschen Wirtschaft mit Nichteisenmetallen, Berlin 1931, S. 117.

rechtfertigt eine solche Verflechtung[35]). Ein anderer Vorteil kann darin liegen, daß ähnlich wie bei horizontalen Zusammenfassungen die weiteren Vorarbeiten demjenigen Betriebe übertragen werden, der in dem betreffenden Fachgebiete die vorteilhaftesten Einrichtungen und die meiste Erfahrung besitzt. Neben der Abfallverwertung, durch die sich insbesondere die Industrie der Schwerchemikalien auszeichnet, liegt für das häufige Zustandekommen der vertikalen Betriebsgemeinschaft in der gesamten chemischen Industrie in dieser Verteilung des Aufwands für die Forschung der entscheidende Anlaß. Vereinzelt, in der Regel aber im Zusammenhang mit anderen Ursachen, ruft auch die bessere Ausnützung der Vertriebsorganisation den mehrstufigen Betrieb ins Leben. Da der Aufwand für den Handelsapparat wenigstens teilweise vom Beschäftigungsgrad unabhängig ist, kann die Einschaltung weiterer Produkte in den Vertrieb ohne entsprechende Steigerung der Kosten vorgenommen werden. Dieser Erscheinung begegnet man häufig dann, wenn artverwandte Erzeugnisse denselben Verbraucherkreis besitzen. So findet man häufig die Verbindung einer Treibriemenfabrik mit der Herstellung von sonstigen technischen Lederartikeln. Maßgebend für diese Zusammenarbeit ist neben der Nutzbarmachung der Rückstände der Gesichtspunkt, daß die Kundschaft der Riemenfabrik oftmals auch als Abnehmer für sonstige Lederartikel in Frage kommt[36]).

Die beweglichere Gestaltung des Betriebs.

Nicht minder finden Werke, deren Betriebsstruktur durch eine weitgehende Verwendung der Maschine sich auszeichnet, in der vertikal ausgerichteten Erweiterung der Produktionsbasis eine Möglichkeit zur Milderung der Schwerfälligkeit, welche dem ge-

35) Weiße, Fr. W.: Die Bedeutung der gegenwärtigen Konzentrationsbewegung für eine rationale Gestaltung des Wirtschaftslebens, Marburg 1929, S. 124.

36) Enquete I, 5, 6: Die deutsche Treibriemenindustrie, Berlin 1931, S. 27.

samten Betriebsablauf anhaftet [37]). In den einzelnen Industriezweigen wohl in wechselnder Stärke auftretend, aber in der Grundtendenz doch gleichlaufend, hat die Entwicklung fortwährend dazu geführt, den technischen Fortschritt in weitestem Umfange dem Fabrikationsprozeß nutzbar zu machen. Diese Erscheinung bedeutet nichts anderes, als daß dem Menschen die Stellung als bisher maßgeblicher Faktor bei der Gestaltung der Erzeugnisse genommen und diese Funktion der Maschine übertragen wird. Diese Verschiebung in der Betriebsorganisation hat durch die Wirksamkeit gewisser technischer Zweckmäßigkeiten, verbunden mit der Notwendigkeit Reservemaschinen für einen allen Störungen gewachsenen Erzeugungsablauf bereitzuhalten, eine weitere Förderung erfahren [38]). Hand in Hand mit dieser Mechanisierung geht im Rahmen des Betriebs die Tendenz zum automatischen Vollzug. In ausgeprägtem Maße begegnet man dieser Erscheinung bei den Massenerzeugnissen, die infolge der Einfachheit der Warenform dieser Entwicklung keine besonderen Hemmnisse bereiten. So gut wie lückenlos greift hier in dem auf weitgehende Arbeitsteilung eingestellten Fabrikationsgang ein Glied in das andere, die Werkzeugmaschinen sind unter sich und dann wieder mit den Kraftmaschinen in der Leistung aufeinander abgestimmt. In unwandelbarer Regelmäßigkeit vollzieht sich der Werdegang des Produkts, während dem Arbeiter bei diesem schematischen Vollzug die Ausführungen einiger Handgriffe verbleibt oder seine Tätigkeit lediglich auf die bloße Kontrolle beschränkt bleibt.

Darin liegt aber gleichzeitig, wenn auch unfreiwillig, der Verzicht auf jene Umstellungsfähigkeit, welche dem Betriebe eine rasche Anpassung an qualitative und nicht selten auch quantitative Anforderungen beim Absatz gestattet. Es verschwindet die Beweglichkeit, wie sie Werken mit vorherrschender Handarbeit eigen ist, wenn der gesamte Produktionsapparat auf die Bewältigung einer gleichförmigen nicht wechselnden Tätigkeit eingestellt ist. Die Möglichkeit der Variation in bezug auf Be-

37) Wiedenfeld: Gewerbepolitik a. a. O. S. 38. Kemmler, Hans: Struktur und Organisation der deutschen Zementindustrie, Stuttgart 1933, S. 28.

38) Wiedenfeld, Kurt: Gewerbepolitik a. a. O. S. 19.

schaffenheit und Gestalt der Erzeugnisse ist kaum vorhanden, der Uebergang zu anderen oder auch nur ähnlichen Produkten bedingt unter Umständen die Erneuerung der gesamten technischen Grundlagen. Selbst wenn nur einzelne Teile ausgewechselt zu werden brauchen, gebietet doch die enge Zusammenarbeit wiederum den Ausgleich in der Leistungsfähigkeit. Sogar die bloße Beschleunigung bestimmter Aufträge stößt bei dem starren Rhythmus des ganzen Betriebs auf Schwierigkeiten [39]). Bei manchen Industriezweigen, besonders ausgesprochen bei Eisen und Kohle, kommt neben dem enormen Bedarf an Kapital zur Erweiterung noch hinzu, daß ein rasches Eingehen auf einen Mehrbedarf an der langen Herstellungsdauer der Produktionsanlagen eine baldige Grenze findet.

Es ist der Wunsch nach Wiedergewinnung der früheren Anpassungsfähigkeit, wenn der bisherige Produktionsbereich durch Heranziehung von Werken verbreitert wird, deren Betriebsorganisation nicht durch diese nachteiligen Merkmale gekennzeichnet ist. In vertikaler Richtung wird hier das gleiche Ziel angestrebt, wie wenn auf horizontalem Wege verschiedenartige, aber doch aus demselben Produktionsgange hervorgehende Erzeugnisse zum Zwecke des Risikoausgleichs zusammengefaßt werden. Das weist die Werke mit ausgesprochener Massenproduktion, bei ihrem Zug zum beweglicheren Betrieb auf die Angliederung der Weiterverarbeitung. Obwohl auch bei den Verbrauchern das stehende Kapital noch ein beträchtliches Ausmaß erreichen kann, gebietet doch eine größere Vielseitigkeit in den Ansprüchen ihrer Abnehmer wiederum eine entsprechende Wendigkeit in den betrieblichen Grundlagen. Dem mechanisierten und automatisierten Vollzug ist bei diesen Industriezweigen durch die Verhältnisse am Markte eine frühere Grenze gesetzt [40]). Das bedeutet im Verhältnis zu den Unterstufen weiter einen kleineren Umfang der Gesamtanlagen und nicht zuletzt eine raschere Beschaffungsmöglichkeit der einzelnen Teile. Der neue Gesamtbetrieb, der dann entsteht, hat wenigstens zum

39) v. Beckerath, Herbert: Gewerbepolitik a. a. O. S. 101.

40) Vergleiche in diesem Zusammenhang S. 61/62 dieser Untersuchung.

Teil wieder eine Anpassungsfähigkeit erreicht, die dem bisher selbständigen Werk der Unterstufe notwendig abgeht. Im übrigen kommt in diesem Streben nach einem beweglicheren Betriebsablauf nur die andere Seite einer Erscheinung zum Ausdruck, die, vom Markte her gesehen, beim Werk mit hohem stehendem Kapital dem Zweck der Absatzsicherung Rechnung tragen soll.

2. Die marktwirtschaftliche Ursachenreihe.

Anpassung an die Schwankungen am Absatz und Rohstoffmarkt.

Erfahrungsgemäß ist der Ausgleich zwischen Erzeugung und Absatz beim einzelnen Unternehmen Schwankungen unterworfen. Diesen Schwankungen in der Menge und im Preise wird in der Weise zu begegnen versucht, daß der Unternehmer die wechselnden Verhältnisse sorgfältig beobachtet und dann die Leistungsfähigkeit der technischen Grundlagen mit den unterschiedlichen Absatzmöglichkeiten in Einklang bringt. Mit dem Wachstum der Werke und der Verdichtung der Marktbeziehungen hat diese Funktion des Unternehmers eine ständige Erweiterung erfahren. Man begnügt sich nicht mehr mit der rein passiven Rolle, die sich in der bloßen Angleichung der Betriebskapazität an das Auf und Ab des Verbrauches erschöpft. Wo es die Natur der Produkte erlaubt, übernimmt die Unternehmung die Aufgaben des Handels, um nicht nur den bisherigen Kundenkreis zu erhalten und zu erweitern, sondern zugleich mit der Absicht, etwaige Veränderungen im Verbrauch rechtzeitig zu erkennen. Vereinzelt wird sogar, allerdings nur bei Betrieben größten Umfangs, die Transportvermittlung zur Sicherung der Absatzwege wie auch zwecks Senkung der Kosten für die Beifuhr des Rohstoffs in den Bereich der Unternehmung einbezogen.

Berücksichtigt man, daß die einzelne Unternehmung in der vielseitigsten Weise mit anderen Unternehmungen in Beziehungen

steht und es außerdem schwerfällt, das Ausmaß wie das Eintreten solcher Schwankungen rechtzeitig und einwandfrei zu erkennen, so ruht trotz aller Versuche, Lieferanten und Abnehmer einander näher zu bringen, das Schwergewicht dieser Anpassungspolitik im Betriebe selbst. Seine Leistungsfähigkeit ist immer erneut auf die zeitlich verschiedene Aufnahmebereitschaft der Verbraucher einzustellen. Das wird keinen Schwierigkeiten begegnen, solange die Betriebsorganisation die erforderlichen Voraussetzungen in sich birgt. Bei zeitweilig ungünstigem Absatz ist an die Möglichkeit der Betriebseinschränkung zu denken: schließlich kann auch, wenn die zukünftige Entwicklung keine Aussicht für ausreichende Fortkommensmöglichkeiten erwarten läßt, die Aufgabe des bisherigen Produktionsprogramms in Frage kommen. Diese innerbetriebliche Anpassungsfähigkeit und damit auch die Möglichkeit der Umstellung muß aber, wie bereits gezeigt, mehr und mehr verschwinden, wenn die Maschine im Rahmen der Produktionsmittel die Oberhand gewinnt. Der konstanten Kosten wegen beansprucht hohes stehendes Kapital einen ungestörten Absatz, dem dieser Wechsel im Auftragseingang wieder entgegenarbeitet[41]). Jede Einschränkung der Leistungsfähigkeit der Anlagen läßt die Kosten für die zum Verkauf gelangenden Produkte ansteigen. Deshalb ist verständlich, daß beim kapitalintensiven Betriebe auf einen Rückgang des Absatzes keine Drosselung der Produktion eintritt; vielmehr wird auf eine Steigerung der Erzeugung hingearbeitet, um eine etwaige Preissenkung auf dem Umweg über die Umsatzsteigerung wieder wettzumachen. Eine stärkere Betonung des Exports als Ausgleichsmöglichkeit muß auch unter Preisopfern erkauft werden, wenn die anderen Werke sowohl des In- wie des Auslandes der gleichen Notwendigkeit gegenüberstehen. Schließlich bringt auch ein Niederkonkurrieren schwächerer Werke nur selten eine Entlastung, weil ihre Existenzfähigkeit nach dem etwaigen Konkurse durch das geringere Anlagekapital

41) Mannstaedt, H.: Die monopolistischen Bestrebungen und ihre Bedeutung für das Wirtschaftsleben vor und nach dem Kriege. Rostock 1928. S. 6.

wiederum gehoben ist. Man beobachtet dann bei solch gelagerten Industriezweigen, daß bei ungünstigen Absatzverhältnissen die tatsächlich erzeugte Menge über die Aufnahmefähigkeit der Verbraucher weit hinausgeht. Es bleibt ferner nicht aus, daß Preisunterbietungen einsetzen, die oftmals ohne Rücksicht auf die Produktionskosten nur durch den einen Gedanken bestimmt sind, die hergestellte Menge vollständig zum Absatz zu bringen. Im weiteren Verlaufe einer solchen Entwicklung liegt dann notwendig die Wurzel zu horizontalen Betriebszusammenfassungen wie zur Bildung von Kartellen.

Ein anderer Ausweg aus dem Zwiespalt zwischen den Erfordernissen des Betriebs und den schwankenden Absatzmöglichkeiten erschließt sich in der Angliederung von Unternehmungen der folgenden Stufen. An die Stelle der viel häufiger zu beobachtenden Erscheinung, daß ein Werk des gleichen Industriezweigs erworben wird, um dessen Produktion auf die eigenen Anlagen zum Zwecke ihrer rationelleren Ausnützung zu übernehmen, tritt hier der Ankauf eines Verbrauchers [42]). Die Bewegung zum Abnehmer, der beim Werk mit hohem stehenden Kapital aus technischen Rücksichten die Tendenz zur beweglicheren Gestaltung des Betriebs zugrunde liegt, erhält in diesem Zusammenhang durch das Streben nach Absatzsicherung ihr Gepräge. Je nach der Aufnahmefähigkeit des Werks der Oberstufe gelangt ein bestimmter Teil der Erzeugung in eigenen Betrieben zur Weiterverarbeitung, wodurch die bisherige Unsicherheit in der Absatzgestaltung gemildert und eine größere Stetigkeit erzielt wird. Deutlich kommen diese Bestrebungen zum Ausdruck, wenn, wie es in der Vorkriegszeit häufiger zu beobachten war, enge Beziehungen zur Werftindustrie von seiten der Eisen schaffenden Industrie angebahnt wurden. Den Anreiz hierzu boten die langen Bauzeiten der Schiffe, welche bei dem an und für sich großen und vielseitigen Bedarf an Rohmaterial dem Lieferanten einen stetigeren Beschäftigungsgrad gewährleisteten [43]). Eine größere Stabilität des Absatzes

42) Lehnich, Oswald: Gutachten a. a. O. S. 258.

43) Berkenkopf, Paul: a. a. O. S. 72.

ergibt sich weiter dadurch, daß Betriebe, die, bedingt durch zeitliche und örtliche Verschiedenheiten, einen nicht einheitlichen Auftragseingang bei einem gegenseitigen Vergleich aufweisen, diesem Risikoausgleich dienstbar gemacht werden. Das Hochofenwerk dringt dann z. B. über das Stahlwerk in die weitere Verfeinerung ein, welche mit ihrem weitergespannten und auch differenzierteren Abnehmerkreis einen breiteren Markt erschließt. Auf der anderen Seite kommt eine Fühlungnahme mit der Gießerei in Betracht, deren Abhängigkeit von den mannigfachen Ansprüchen der Maschinenindustrie eine beständigere Beschäftigung erhoffen läßt[44]). Die Tatsache, daß die Nachfrage sich regional nicht selten verschieden gestaltet, wird dann insofern ausgenutzt, indem Abnehmer aus den verschiedenen Verbrauchergebieten zur Zusammenarbeit herangezogen werden[45]). Nicht zuletzt mag noch der Gesichtspunkt bei der Angliederung eine Rolle spielen, daß Werke erworben werden, deren Erzeugnisse zum Bedarfsprogramm ihrer Lieferanten zählen. Man beobachtet diesen wechselseitigen Lieferverkehr bei einzelnen gemischten Werken der Eisen schaffenden Industrie, wenn Walzwerke Maschinenfabriken und Walzengießereien als Erzeuger ihrer Kraft- und Werkzeugmaschinen sich angliedern.

Im Verhältnis zu den vorgelagerten Stufen macht sich bei Werken mit vorwiegend stehendem Kapital das gleiche Bestreben geltend. Unregelmäßigkeiten in der Bereitstellung der Rohstoffe stören den reibungslos ineinandergreifenden Produktionsprozeß und führen durch die Brachlegung einzelner Betriebsteile zu einer Steigerung der Gestehungskosten. Vereinzelt schließt auch zeitweiliger Rohstoffmangel die Gefahr in sich, daß wie z. B. beim Hochofen Schäden an den Produktionsanlagen zutage treten. Eine Notwendigkeit für die Angliederung des Lieferanten ergibt sich schon daraus, daß der Materialbedarf bei Massenprodukten zumeist ein beträchtliches

44) Gemeinfaßliche Darstellung des Eisenhüttenwesens, hersg. v. Verein deutsch. Eisenhüttenleute, Düsseldorf 1922 S. 151.

45) Troß, Arnold: Der Aufbau der Eisen- und eisenverarbeitenden Industriekonzerne Deutschlands, Berlin 1923 S. 170.

Ausmaß erreicht, der wiederum in einem erheblichen Anteil an dem gesamten Aufwand für die Erzeugung zum Ausdruck kommt. Der Uebergang zur Selbstversorgung ist dann nur ein Beweis für die immer wieder zu beobachtende Erscheinung, daß Werke, deren Rohstoffbedarf im Laufe der Entwicklung wächst, zwecks Senkung der Gestehungskosten auf die bisherige Vermittlung des Handels verzichten und den Erwerb eigener Rohstoffwerke betreiben. In allen Teilen der großbetrieblichen Produktion ist dieser Zug zum Lieferanten zu erkennen. Genau so wie es heute eine Selbstverständlichkeit ist, daß die Eisen schaffende Industrie ihre Kohle aus eigenen Zechen bezieht, hat sich die Elektrizitätserzeugung in immer stärkerem Umfang den Besitz von Stein- und Braunkohlengruben verschafft. Ebenso bauen Kaliwerke vielfach ihre Kraftversorgung auf eigenem Kohlenbesitz auf[46]), Papierfabriken gewinnen seit der Jahrhundertwende mehr und mehr die Vorprodukte Zellstoff und Holzschliff in enger Anlehnung an die Verarbeitung, eine allgemeine Erscheinung ist es auch, daß Zementwerke ihr Rohmaterial aus angegliederten Steinbrüchen beziehen[47]). Selbst vor eigentlichen Hilfsstoffen hat diese Bewegung nicht haltgemacht.

Der Einfluß der Marktregelung.

Das Verhältnis zwischen Lieferanten und Verbrauchern, die einander bisher in völliger Unabhängigkeit gegenübertraten, erfährt notwendig eine Veränderung, wenn in einzelnen Industriezweigen Kartelle ins Leben treten. Für die Abnehmer des Verbandes bewirkt eine solche Verständigung, daß sie sich beim Bezug ihrer Rohstoffe einer einheitlichen Front gegenübergestellt sehen, während bisher die Möglichkeit gegeben war, die günstigsten Bezugsquellen aufzusuchen. Hingegen bleibt für den Verbraucher das ursprüngliche Verhältnis zu den eigenen Ab-

46) Höchstetter, W.: Die Kontingentwirtschaft in der Kaliindustrie. Halle 1927, S. 32.

47) Hecht, Werner: Der Zementpreis, Versuch einer Beurteilung, Diss. Leipzig 1929, S. 31.

nehmern, eben die völlige Ungebundenheit beim Verkauf, und damit die Konkurrenz in den eigenen Reihen, nach wie vor bestehen.

Diese Kräfteverlagerung zwingt die Kundschaft zu Ueberlegungen, auf welche Weise das alte Verhältnis wieder hergestellt werden kann. Nahe liegt, daß auch bei den Verbrauchern der Zusammenschluß greifbare Gestalt annimmt. Diese Maßnahme würde dann zumindest doppelseitigen Charakter tragen. Zunächst kann sie als Versuch gewertet werden, um den geeinten Lieferanten mit der Verbraucherorganisation ein Gegengewicht gegenüberzustellen; dann kann diesem Vorgehen weiter die Absicht zugrunde liegen, den Druck von unten her auf die weiteren Erzeugungsstufen überzuwälzen. Denkbar erscheint ferner, daß der einzelne Abnehmer die Verbindung mit etwaigen Außenseitern in der Unterstufe aufnimmt, das Entstehen neuer Konkurrenz auf seiten der Lieferungsorganisation begünstigt, oder schließlich an die Mitglieder des Verbandes selbst herantritt, um diese zur Umgehung ihrer Verbandspflichten zu bestimmen. All diese Maßnahmen sind aber in jedem Falle an gewisse Voraussetzungen gebunden. Erst der Uebergang zur Selbstversorgung mit dem kartellierten Rohstoff beseitigt eigentlich vollkommen die Abhängigkeit vom Lieferkartell; hier wird das ursprüngliche Verhältnis wiederhergestellt, indem nun der Abnehmer durch den Erwerb eines Lieferanten zum Selbsterzeuger wird.

Zunächst ist es die Größe des Bedarfs an dem kartellierten Rohstoff, der die Frage, ob der Erwerb eigener Rohstoffwerke zweckmäßig erscheint, der Lösung näherführt. Die Unmöglichkeit, wie bisher die günstigsten Bezugsquellen aufzusuchen, wird um so stärker empfunden, je mehr die Verbraucher auf das der Kartellierung unterworfene Erzeugnis angewiesen sind. Es leuchtet ein, daß dann nicht nur die Gegenmaßnahmen viel rascher einsetzen als in den Fällen, wo diesem Material im Rahmen des gesamten Rohstoffbedarfs nur untergeordnete Bedeutung zukommt, die Möglichkeit, andere Werk- und Kraftstoffe zur Erzeugung heranzuziehen, einen Ausweg bietet, oder

der Bezug vom Auslande offensteht, sondern daß auch zu den Mitteln gegriffen wird, mit denen eine dauernde Ausschaltung des Lieferverbandes erfolgen kann. In der Tat begegnet man dem Uebergang zur Selbstversorgung dort am häufigsten, wo sich der Produktionsprozeß in stärkerem Umfang auf dem kartellierten Rohstoff aufbaut. Das beweist das Verhalten der Hochofenwerke, als die Kohle wie der Erzbergbau unter die Kontrolle von Kartellen gerieten [48]). Hier war der Erwerb eigener Rohstoffwerke deshalb die einzig denkbare Möglichkeit, weil schon vor der Verbandsbildung mehrstufige Betriebe bestanden, so daß neben dem Zweck, von dem Einfluß des Lieferverbandes freizukommen, dieser Bewegung zur Unterstufe auch die Anpassung an die Betriebsform der übrigen Werke zugrundeliegt. Auch sonst ist diese Erscheinung zu beobachten, wenn bei wichtigen Rohstoffen Kartelle den Absatz regeln. Größere Maschinenfabriken und Werke der chemischen Industrie haben eigene Stein- und Braunkohlenzechen erworben, die Stahlwerke sind heute durchweg im Besitze von Hochofenwerken [49]), vereinzelt sind selbst Bierbrauereien durch Ankauf von Mitgliedern des Flaschensyndikats zur Selbstversorgung übergegangen [50]), in bescheidenem Umfange decken einzelne Konservenfabriken ihren Zuckerbedarf aus eigenen Werken [51]).

Gewisse Anhaltspunkte für die Frage der Zweckmäßigkeit der Selbstversorgung vermittelt weiter die innere und äußere Geschlossenheit der Kartelle. Es ist bereits betont, daß die Versorgung wie früher gewährleistet sein kann, wenn Außenseiter, die sowohl in qualitativer wie in quantitativer Hinsicht den Anforderungen der Kundschaft entsprechen, vorhanden sind [52]). Die Wirkung bleibt dieselbe, falls die Verbandstreue der Mitglieder zu wünschen übrig läßt. Solche Umgehungsmöglichkeiten

48) Hecht, Wendelin, a. a. O. S. 14.

49) Kartellrundschau 1906, S. 480/83.

50) Magazin der Wirtschaft 1930, Nr. 12, S. 570.

51) Kestner-Lehmich: Der Organisationszwang, 2. Aufl., Berlin 1928, S. 36.

52) Vgl. für die Bedeutung der Außenseiter: G. Lucae, Kartelle und Außenseiter, Berlin 1929, S. 15.

gefährden aber andererseits den Bestand des Kartells. Aus Gründen der Selbsterhaltung macht der Verband gegen diese Schwächen der Organisation Front. Hier setzen dann die Maßnahmen des Kartellzwangs ein, die, einmal auf die restlose Erfassung aller bedeutenden Außenseiter und auf die Verhinderung neuer Konkurrenz abzielen, dann widerspenstige Abnehmer zur Aufgabe ihres Widerstands zwingen sollen, und endlich darauf gerichtet sind, die Einhaltung der Verbandspflichten seitens der Mitglieder zu sichern.

Nun läßt sich nicht verkennen, daß schon der bloße Einsatz dieser Zwangsmaßnahmen, die oftmals nur durch besondere Individual- und Kollektivverträge mit den Verbrauchern durchführbar sind, bereits die Kundschaft in Streitigkeiten verwickelt, die lediglich durch die Interessen des Kartells ausgelöst werden [53]). Ergeben sich aus dieser Sachlage schon mancherlei Unzuträglichkeiten für die Verbraucher, so muß doch als viel einschneidender die Tatsache gewertet werden, daß ein erfolgreicher Einsatz dieser Zwangsmittel die völlige Unterwerfung der Kundschaft unter die Aufsicht des Verbandes mit sich bringen kann. Für die Abnehmer ergibt sich dann, daß, soweit der Uebergang zu anderen Rohstoffen oder der Bezug vom Ausland nicht in Frage kommt, als Gegenmaßnahmen neben der Verständigung in den eigenen Reihen nur noch der Erwerb von Rohstoffwerken offenbleibt. Ob nun die Verbandsbildung das geeignete Mittel darstellt, um das Uebergewicht des Lieferverbandes erträglich zu gestalten, darüber entscheidet letzten Endes die Macht, die jede der beiden Organisationen einzusetzen vermag. Von gewissen Ausnahmeerscheinungen abgesehen, die dann, dank besonderer Verhältnisse, den geeinten Verbrauchern eine Ueberlegenheit gewährleisten, oder sei es, daß zwischen Abnehmer- und Lieferverband strittige Punkte gemeinsam ausgehandelt werden, ist es wahrscheinlich, daß ein Gelingen dieser Politik zur Herstellung der inneren und äußeren Geschlossenheit die Verbraucher mehr und mehr auf den Weg der Selbstversorgung verweist.

53) Kestner-Lehnich, a. a. O. S. 147.

Unter Umständen mag allerdings diesem Zug zum Lieferanten durch die befristete Dauer aller Kartelle eine Grenze gesetzt werden. Dieser Gesichtspunkt braucht aber solange keinen Verzicht auf die Selbstversorgung zu bedeuten, als mit ziemlicher Wahrscheinlichkeit feststeht, daß der Verband mit Ablauf des Vertrags in der alten Form seine Funktionen fortsetzt. Nun ist es aber bei Kartellen eine bekannte Erscheinung, daß im Augenblick der Verbandserneuerung der Streit unter den Mitgliedern um die Abgrenzung ihrer Rechte und Pflichten in voller Schärfe entbrennt. Die Tatsache, daß das Kartell die Konkurrenz unter den Beteiligten nur in gewisse Schranken weist, macht es verständlich, daß bei der Verlängerung alle Anstrengungen gemacht werden, um die eigenen Wünsche zur Geltung zu bringen. Sobald es dann fraglich erscheint, ob das Kartell überhaupt nicht mehr ersteht, oder ob es nur gelingt, den Verband in einer weniger straffen Form zustandezubringen, gibt die Hoffnung auf einen freien Rohstoffbezug bzw. die Aussicht auf eine Lockerung der bisherigen Abhängigkeit der Kundschaft Veranlassung, den Erwerb von Rohstoffwerken bis zur Klärung des Schicksals des Kartells zu verschieben. So war es z. B. im Jahre 1911 nicht abzusehen, ob es dem Rheinisch-Westfälischen Kohlensyndikat gelingen würde, die bisher Beteiligten zu einem neuen Abkommen zu gewinnen. Als diese Schwierigkeiten der Oeffentlichkeit bekannt wurden, hörte auch alsbald der Erwerb von Zechen seitens der Verbraucher auf, obwohl gerade in den Jahren zuvor das Streben nach eigener Kohlenbasis von seiten der größeren Abnehmer fast zur Regel geworden war [54] [55].

Will man im einzelnen Falle die Notwendigkeit der Selbstversorgung beurteilen, dann müssen der Umfang des Bedarfs an dem kartellierten Rohstoff, die Geschlossenheit des Liefer-

54) Embacher, G.: Periodische Wandlungen im Zusammenschluß der deutschen Industrie, Dessau 1928, S. 111.

55) Wiedenfeld, Kurt: Das rheinisch-westfälische Kohlensyndikat, Bonn 1912, S. 48.

verbandes wie seine vermutliche Beständigkeit berücksichtigt werden. Welcher Art nun die Nachteile sind, denen sich die Kundschaft durch den Lieferverband ausgesetzt sieht, darüber entscheidet, in welcher Weise die am Kartell Beteiligten sich über das gemeinsame Vorgehen beim Absatz ihrer Erzeugnisse geeinigt haben. Das macht eine Betrachtung der einzelnen Kartellformen erforderlich, wobei allerdings angesichts der mannigfachen Möglichkeiten, die bei der Kartellierung zur Verwirklichung gelangen können, nur die grundsätzlichen Formen herangezogen werden.

Als loseste Form aller auf vertraglicher Grundlage beruhenden Zusammenschlüsse vereinheitlicht das Konditionenkartell die Zahlungs- und Lieferbedingungen beim Verkauf der Produkte. Der Kundschaft treten die Anbieter geschlossen gegenüber, so daß es ein Aushandeln hinsichtlich dieses Bestandteils des Kaufvertrags nicht mehr gibt. Das kann für die Abnehmer bereits eine Steigerung des Aufwands für den Rohstoff bedeuten, wenn man in Betracht zieht, daß im Rahmen der Konditionen dem Zahlungsziel und der Zahlungsweise die größte Bedeutung zukommt. Doch ist gerade bei der Bindung der Konditionen kaum denkbar, daß hier Selbstversorgungstendenzen ausgelöst werden, weil über die Preisstellung eine etwaige Kostenerhöhung immer noch ausgeglichen werden kann.

Die gemeinsame Regelung der Preise richtet sich häufig gleichzeitig auf die Steigerung der Verkaufserlöse. Das bedeutet dann für die Abnehmer, daß der Bezug der Rohstoffe die Bereitstellung größerer Mittel als früher erforderlich macht. In welchem Umfang nun daraus eine Benachteiligung der Verbraucher erwächst, dafür liefert ein Vergleich der Gestehungskosten für den Rohstoff vor und nach der Verbandsbildung den Maßstab. Solange nur die Vereinheitlichung der Kalkulationsgrundlagen oder die Festsetzung von Richtpreisen den Inhalt der Abmachungen bildet, steht es dem Verbraucher immer noch offen, eine Erhöhung der Gestehungskosten in stärkerem Ausmaße zu verhindern. Dagegen ist der Kundschaft mit der Einführung von Mindestpreisen eine Mitwirkung an dem wichtigsten

Teil des Kaufvertrags versagt. Hier ist dann die Preishöhe insofern ins Belieben des Kartells gestellt, als nur das Mischungsverhältnis der Kosten bei den Mitgliedern, die Elastizität des Verbrauchs und die Gefahr der Außenseiterkonkurrenz dem Verband bei der Preisstellung Schranken zu setzen vermögen. Läßt sich die dann eintretende Steigerung der Gestehungskosten nicht durch sonstige Selbsthilfemaßnahmen beheben oder durch Ersparnismöglichkeiten im Betriebe ausgleichen, dann ist wieder die Angliederung eines Lieferanten der gegebene Ausweg, eine Maßnahme, die den Abnehmer nicht nur von der eingetretenen Kostensteigerung seit der Kartellierung befreit, sondern außerdem den Bezug der Rohstoffe zu reinen Selbstkosten unter Wegfall jeglicher Gewinnzuschläge ermöglicht.

Neben dem Wunsch nach Kostensenkung wird beim Preiskartell die Notwendigkeit, in die kartellierte Unterstufe überzugreifen, meist durch die Tatsache mitbestimmt, daß die Höhe der Preise einen ungleich regelmäßigeren Verlauf als früher aufweist. Von seiten der Kartelle wird diese Erscheinung vielfach mit der volkswirtschaftlich bedeutsameren Erklärung begründet, Schwankungen im Ablauf der Konjunktur zu mildern [56]). Nun darf es, vom Abnehmer her gesehen, als Vorzug betrachtet werden, wenn der Aufwand für den Rohstoff als ein für eine gewisse Zeit feststehendes Kostenelement in der Kalkulation in Rechnung gestellt werden kann. Demgegenüber steht aber der unverhältnismäßig größere Nachteil, daß der Preis des Rohstoffs bei Rückgang des Absatzes nicht ähnlich sinkt, wie der Erlös für die eigenen Produkte zurückgeht [57]). Infolge dieses Nachhinkens gegenüber der allgemeinen

---

56) Gruntzel, J.: Ueber Kartelle, Leipzig 1902, S. 126.

57) Besonders während der Krise um die Jahrhundertwende sind die Kartelle der Eisen- und Kohlenindustrie wegen ihrer Preispolitik scharfen Angriffen ausgesetzt gewesen.

Preisbewegung bleibt der Kundschaft der natürliche Ausgleich für das Schwinden der Verdienstmöglichkeiten beim Absatz versagt. Das erklärt auch, weshalb mit der stärker einsetzenden Kartellierung im Laufe der wirtschaftlichen Entwicklung besonders in Krisenzeiten gegen die Kartelle und ihre Preispolitik Sturm gelaufen wurde.

Trotz der erwähnten Nachteile verschafft die einheitliche Festsetzung der Preise dem Verbraucher wenigstens die Genugtuung, daß alle andern Abnehmer hinsichtlich des Aufwands für den Rohstoff gleichgestellt sind. Doch kommt auch dieser Vorteil in Wegfall, sobald der Lieferverband einzelne Absatzgebiete unterschiedlich behandelt. Eine solche Differenzierung, wie sie z. B. bei der Absatzpolitik des rheinisch-westfälischen Kohlensyndikats gegenüber den anderen deutschen Kohlenrevieren und gegen die englische Kohle innerhalb Deutschlands zu beobachten war, beeinflußt auch wieder die regional zerstreuten Abnehmer; der Verbraucher im unbestrittenen Gebiet hat mit höheren Selbstkosten zu rechnen als sein Konkurrent im bestrittenen Gebiet. Von diesem Sonderfall abgesehen, tritt die unterschiedliche Preisstellung besonders dann in Erscheinung, wenn der Verband neben dem Inlandsmarkt auch noch das Ausland zur Unterbringung der Erzeugung heranziehen muß. Der Hinweis der Kartelle, daß es dem ausländischen Weiterverarbeiter wegen der unsicheren Versorgung nicht möglich sei, auf diesem billigeren Bezug seine Erzeugung ständig aufzubauen, entschädigt den inländischen, auf den Export angewiesenen Verbraucher nicht, weil besonders in Zeiten, wo die Notwendigkeit zum Auslandsabsatz mehr in den Vordergrund tritt, der mitunter beträchtliche Unterschied zwischen den Inlands- und Auslandspreisen dem einheimischen Abnehmer weitere Nachteile bringt. Jedenfalls hat diese unterschiedliche Behandlung des In- und Auslands mit dazu beigetragen, daß, wenigstens im Anfang der Verbandsbildung in der Eisen schaffenden Industrie, solange eine Rückvergütung der Differenz zwischen Inlands- und Auslandspreis noch nicht eingeführt war, der

Uebergang zur Selbstversorgung seitens des Verbrauchers größere Fortschritte gemacht hat[59]).

Als weitere Grundform unterwirft das Kontingentierungskartell die Erzeugung seiner Mitglieder der gemeinsamen Regelung. Mit Hilfe von Beteiligungsziffern will der Verband Produktion und Absatzmöglichkeiten in Einklang bringen; für die Mitglieder selbst wird damit das Kräfteverhältnis festgelegt, das dann in den einzelnen Quoten zum Ausdruck gelangt. Dem Verbande erwächst daraus die Verpflichtung, alle Werke nach Maßgabe ihrer Anteile gleichmäßig zu beschäftigen, damit ihnen für die Dauer des Vertrags eine möglichst einheitliche Entwicklung gewährleistet bleibt. Das hat zur Folge, daß, sobald ein Betrieb sein Kontingent erreicht hat, neue, diesem Mitglied zugedachte, Aufträge automatisch demjenigen Werke übertragen werden, das mit der Ablieferung bisher im Rückstand geblieben ist.

In diesem internen Beschäftigungsausgleich liegt nun wieder ein Anlaß zu Uebergriffen seitens der Abnehmer. Daß vielleicht alte Beziehungen zwischen Kunden und einzelnen Lieferanten geopfert werden müssen, wird schließlich noch in Kauf genommen, solange jedes Kartellmitglied den Wünschen der Verbraucher hinsichtlich Qualität und Form der Erzeugnisse zu entsprechen vermag. Die Beobachtung aber, daß selbst bei weitgehender Uebereinstimmung in der Produktbeschaffenheit bei einzelnen Werken doch noch Unterschiede bestehen, läßt beim Verbraucher die Befürchtung aufkommen, ob er sein Ausgangsmaterial genau so wie bisher geliefert bekommt. Wie sehr diese Sorge berechtigt sein kann, tritt besonders bei Mineralien in Erscheinung[60]). Will sich das Kartell nicht dem

58) Polysius, O.: Verbandsbestrebungen im deutschen Maschinenbau, Dessau 1921, S. 92.

59) Schwarz, W.: Beiträge zum Studium der Kartelle in der Eisen- und Stahlindustrie unter bes. Berücksichtigung ihres Einflusses auf die materielle Lage der Arbeiter, Essen 1912, S. 20.

60) Herberholz, H.: Probleme im Kampf um die Neugestaltung des rheinisch-westfälischen Kohlensyndikats, Diss. Freiburg 1930, S. 11.

Vorwurf der ungleichen Behandlung seitens der Mitglieder aussetzen, dann bleibt nur übrig, auch die weniger beliebten Sorten zum Absatz zu bringen, wobei es niemals feststeht, ob auch Unterschiede in der Qualität Berücksichtigung im Preise finden. Hier ist es dann, zusammen mit der vom Kartell ziemlich aufgehobenen Freizügigkeit bei der Auswahl der Lieferanten, vor allem die Vorsorge für die Sicherstellung des einwandfreien Rohstoffs, die dem Verbraucher den Erwerb desjenigen Kartellmitglieds nahelegt, das seinen Anforderungen in dieser Hinsicht am ehesten entspricht.

Als Begleiterscheinung dieser Kartellform ist es vereinzelt der Wunsch nach Ermäßigung der Transportkosten, der den mehrstufigen Betrieb ins Leben treten läßt. Aehnlich wie dezentralisiert aufgebaute Konzerne gehen Kartelle öfters dazu über, beim Absatz eine gemeinsame Frachtbasis einzuführen[61]). Für das Kartell will diese Maßnahme die Schwierigkeiten beheben, die der bereits erwähnte Beschäftigungsausgleich bei der Abrechnung mit sich bringt; zugleich vermag der Verband die eingehenden Aufträge so zu verteilen, daß bei der Ausführung möglichst wenig Fracht beansprucht wird. Dem Verbraucher sollen die Nachteile, welche ständig wechselnde Transportkosten bei der Kalkulation mit sich bringen, erspart bleiben. Solange nun die Fracht zwischen der Frachtbasis und dem Standort des einzelnen Abnehmers dem früheren Aufwand für die Beifuhr des Rohstoffs auch nur einigermaßen entspricht, bleiben die Vorzüge dieses Verfahrens für die Kundschaft gewahrt. Sobald aber dieses Verfahren in den Dienst der Absatzwerbung wie auch der Bekämpfung der Außenseiter gestellt wird, oder die Wahl der Frachtbasis unter dem Gesichtspunkt möglichster Vermeidung von Nachteilen für die Lieferanten erfolgt, muß der Weiterverarbeiter notwendig größere Beträge für die Zufuhr des Rohstoffs bereitstellen. Der Gesichtspunkt der Transportkostensenkung veranlaßt dann den betroffenen Kunden zum Er-

61) Vgl. für die folgenden Ausführungen Geißler, Emil: Frachtgrundlagen bei bergbaulichen und industriellen Erzeugnissen, Diss. Köln 1931, S. 3 ff.

werb desjenigen Kartellmitglieds, das von seinem Standort die geringste Entfernung besitzt[62]).

Nun ist aber zu berücksichtigen, daß nur beim Konditionenkartell der Aufgabenkreis des Verbandes auf die Zahlungs- und Lieferbedingungen beschränkt bleibt. In der Regel finden sich, je weiter man sich von dieser untersten Stufe der Kartellbildung entfernt, verschiedene Funktionen in ein und derselben Organisation vereinigt. Schon die Verständigung über die Preise bedingt gewöhnlich auch die gemeinsame Festsetzung der Konditionen: auch verursacht, von Ausnahmen abgesehen, die bloße Festlegung der Menge ohne Bindung der Preise Schwierigkeiten. Infolgedessen kann es nicht ausbleiben, daß je mehr den Kartellmitgliedern das selbständige Vorgehen beim Verkauf entzogen ist, auch die Ursachen sich häufen, die dem Verbraucher den Uebergang zur Selbstversorgung ratsam erscheinen lassen. Das zeigt sich deutlich bei der Zentralisierung des Verkaufs, wo der Verzicht auf jeglichen direkten Verkehr mit den Lieferanten und ein gewisser Bürokratismus in der Geschäftsabwicklung etwaigen, bei der Kundschaft bereits vorhandenen Absichten zum Eindringen in die kartellierte Vorstufe nur noch Vorschub leisten können. In gleicher Richtung macht sich bemerkbar, daß, angesichts des restlosen Verzichts auf jegliche Absatztätigkeit, als Voraussetzung für die Gründung eines Verkaufskartells eine gewisse Beständigkeit zu gelten hat. Dadurch wird den Verbrauchern jede Aussicht genommen, daß der Bezug der Rohstoffe in absehbarer Zeit wieder am freien Markte erfolgen kann[63]). Ihre Vervollkommnung erfährt eine solch weitgehende Kontrolle des Absatzes, wenn auch noch der Handel in Abhängigkeit vom Lieferverbande gerät[64]). Angesichts der Fülle von Ursachen, die gerade bei dieser Kartellform auftauchen, wird es verständlich, daß bei allen Beispielen,

---

62) Wiedenfeld, K. Gewerbepolitik a. a. O. S. 44.

63) Lehnich, Oswald: Kartelle und Staat, Berlin 1928, S. 70.

64) Krüger, W.: Die moderne Kartellorganisation der deutschen Stahlindustrie, Berlin 1927, S. 124.

die im Laufe dieser Ausführungen die kombinationsfördernde Wirkung der Kartelle unter Beweis gestellt haben, das Bestehen von Syndikaten den Anlaß zur Selbstversorgung abgegeben hat.

Die gleich wichtige Bedeutung wie für den Abnehmer erlangt der Uebergriff auf zugeordnete Produktionsstufen in der Hand des Kartellmitglieds. Als zentrifugale Bewegung, deren Voraussetzung in der Selbständigkeit der Beteiligten begründet liegt, kommt hier die Kombination zur Geltung. Im Grunde ist sie nur ein Sonderfall jener Erscheinung, daß mit der weitergehenden Beschränkung der Selbständigkeit der Verbandsmitmitglieder auch andere als die üblichen Wege eingeschlagen werden, auf denen die latente Konkurrenz unter den am Kartell Beteiligten sich entfaltet.

Es ergibt sich aus dem Aufgabenkreis des Preiskartells, daß die Verbandsleitung etwaigen Versuchen der Werke, den Betrieb zu vergrößern, machtlos gegenübersteht, wenn gerade zu befürchten ist, daß die vermehrte Erzeugung die beabsichtigte Preispolitik wieder vereitelt. Auch bei Verbänden, welche die Erzeugung durch Kontingente festlegen, begegnet dieses Vorhaben solange keinen besonderen Schwierigkeiten, als die Beteiligungsziffer nicht als unabänderliche Größe für die Vertragsdauer gilt, oder die Regelung der Menge nicht durch eingehende Bestimmungen, die eine Erhöhung der Anteile nur unter Beobachtung genauer Voraussetzungen zulassen, unterbaut ist[65]). Weil eine unkontrollierte Vermehrung der Erzeugung den notwendigen Ausgleich zwischen Produktion und Absatzmöglichkeit gefährden kann, kommt es früher oder später zur Behebung dieser Lücke in den Verbandsbestimmungen, so daß auch hier Widerstände auftauchen, die dem Expansionsdrang der Mitglieder Grenzen setzen. Der latenten Konkurrenz bleibt vollends jeder Ausweg versagt,

---

65) Vgl. Passow, Ernst: Kartelle des Bergbaus, Berlin-Leipzig 1911, S. 49. — Kennzeichnend für das Fehlen derartiger Vorschriften ist die Entwicklung beim rheinisch-westfälischen Kohlensyndikat in den ersten 10 Jahren nach der Gründung. Neben Gruben, die sich nur langsam vergrößerten, stehen wieder Zechen, deren Quote um das Mehrfache ihrer ursprünglichen Beteiligungsziffer zunahm.

wenn die Maßnahmen des internen Kartellzwangs erfolgreich zum Einsatz gelangen und dazu noch der Verkauf zentral erfolgt.

Infolgedessen greifen dann leistungsfähige Werke, die in ihrer Entwicklungsfähigkeit besonders behindert sind, zu anderen Mitteln. Der Gedanke der Produktionsverbilligung steht im Vordergrund [66]), wenn schwächere Genossen aufgekauft bzw. deren Quoten erworben werden; die Uebernahme ihrer Anteile gewährleistet einen höheren Beschäftigungsgrad. Sofern einzelne Produkte aus dem Erzeugungsprogramm der Werke nicht unter die Wettbewerbsregelung fallen, kann auch deren Produktion stärker ausgebaut werden. Schließlich bleibt als weiterer Weg das Eindringen in die Reihen der Lieferanten und Abnehmer übrig. Hier verschiebt sich eben die latente Konkurrenz, die sonst in erster Linie auf horizontaler Basis in Erscheinung tritt, in die vertikale Richtung. Die Bedeutung dieser zentrifugalen Bewegung für das Kartellmitglied erschöpft sich nicht in den Vorteilen jedes mehrstufigen Betriebs, sondern erhält ihre besondere Note durch die Zugehörigkeit des gemischten Werks zum Verbande. Neben der Sicherstellung einwandfreien Materials ermöglicht der Erwerb einer eigenen Rohstoffgrundlage infolge der Senkung der Gestehungskosten für den Materialbezug die Bildung einer Differentialrente gegenüber den anderen Mitgliedern. Die Angliederung eines Abnehmers, ein viel häufigerer Vorgang als die Ausbreitung nach unten, bringt einem Teil der Erzeugung ständigen Absatz und sichert zugleich, weil irgendwie der Selbstverbrauch eine vorzugsweise Behandlung erfährt, eine bessere Ausnutzung der Anlagen in der Unterstufe. Diese Sonderstellung der gemischten Werke hat vor allem bei Eisen und Kohle den Zusammenschluß zwischen Hütte und Zeche noch mehr beschleunigt [67]). Zuguterletzt darf nicht übersehen werden,

---

66) Vgl. Kestner-Lehnich, a. a. O. S. 22.

67) Ledermann, E.: Die Organisation des Ruhrkohlenbergbaus unter Berücksichtigung der Beziehungen zur Eisenindustrie, Berlin 1927, S. 102.

daß die Vereinigung mehrerer Stufen in der Hand des Kartellmitglieds dem Verbande gegenüber eine unabhängigere Stellung verschafft, die schon bei der Zugehörigkeit zur Organisation wie auch bei den Erneuerungsverhandlungen des Verbandes Vorteile bringt.

Genau die gleichen Ursachen, wie sie bei Kartellen auftauchen, können der Kundschaft die Selbstversorgung nahelegen, wenn sich ihre Lieferanten auf der Grundlage gegenseitiger Kapitalbeteiligung zusammenfinden. Für die Würdigung der marktpolitischen Bedeutung dieser Organisationen bleibt es ohne Belang, daß ihre Entstehung im Gegensatz zu den Kartellen nicht ausschließlich aus Gründen der Wettbewerbsregelung erfolgt, sondern ebensosehr auf betriebsorganisatorische Ursachen zurückgehen kann. Wesentlich ist nur, daß die Absatzpolitik dieser Organisationen die Lage ihrer Verbraucher genau so wie beim Kartell zu beeinträchtigen vermag.

Doch in der Frage des tatsächlichen Einflusses auf die Kundschaft muß das Kartell und der Trust anders bewertet werden. Bei der Selbständigkeit der Kartellmitglieder stellt jede Maßnahme, die gemeinsam getroffen werden soll, einen Kompromiß aus vielen Einzelinteressen dar. Dabei ist immer zu befürchten, daß das einzelne Mitglied seinen Austritt erklärt, wenn es seine Belange nicht voll gewahrt sieht, wodurch die Wirksamkeit der Organisation in Frage gestellt sein kann. Stetige Schwierigkeiten bereitet weiter die latente Konkurrenz unter den Mitgliedern, die sich nicht lediglich in vertragswidriger Weise zu äußern braucht, sondern sich in der bereits geschilderten Weise Bahn brechen kann. Das Kartell muß deshalb einen wesentlichen Teil seiner Aufgabe in der Ordnung der inneren Verhältnisse erblicken, wenn nicht der Außenpolitik die Grundlage entzogen werden soll.

Diese inneren Widerstände spielen beim Trust keine Rolle. Der Beitritt zur Organisation — ob freiwillig oder gezwungen kann außer Betracht bleiben — bedeutet eben den Verzicht auf die wirtschaftliche, wenn nicht sogar auf die rechtliche Unabhängigkeit; das einzelne Werk wird zum unselbständigen

Glied eines einheitlich geleiteten Ganzen. Unbelastet von inneren Hemmnissen kann der Trust seine Macht bei der Verfolgung seiner Interessen einsetzen [69]). Berücksichtigung bei der Preisfestsetzung bedarf der etwaige Rückgang des Verbrauchs oder der Uebergang zu anderen Erzeugnissen; dagegen schließt das etwaige Aufkommen von Außenseitern nicht in dem Maße wie beim Kartell ein Gefahrenmoment in sich, weil neben den üblichen Abwehrmaßnahmen außerdem noch die Kapitalkraft der Organisation zur Verfügung steht. Eine solche Machtfülle, wie sie der Trust vermöge seiner Struktur in sich vereinigt, bringt es mit sich, daß auch die Kundschaft ungleich stärker als beim Kartell in Abhängigkeit von den Lieferanten geraten kann. Daß dann bei den Versuchen, diesem Uebergewicht zu begegnen, die Rohstoffselbstversorgung naheliegt, ergibt sich bei der durchschlagenden Wirkung dieses Mittels von selbst. Beweis dafür ist das Verhalten der Hochofenwerke im Rheinland, als sich ihre Kalklieferanten 1887 in der AG. für Kalk und Kalkindustrie zusammenschlossen und gleichzeitig die Preise um 40—60 % in die Höhe setzten. Die Verbraucher schritten sofort zum Erwerb von unerschlossenen Kalklagern; nur dem Nachgeben der Organisation, das in der Folgezeit zu langfristigen Lieferverträgen führte, war es zu verdanken, daß der weitere Ausbau unterunterblieb [71]).

69) Reith, Fritz: Hemmung des technisch-wirtschaftlichen Fortschritts. Eine dem Monopolkapitalismus immanente Tendenz? Berlin 1931, S. 30.

71) Paulus, Oswald: Die Kartellbildung in der rheinisch-westfälischen Industrie während der 80er Jahre, Diss. Köln 1925, S. 15.

3. Die gestaltenden Faktoren als Erscheinung der wirtschaftlichen Entwicklung.

Dieser Ueberblick, dem die Würdigung der einzelnen Ursachen für das Entstehen des gemischten Werks zugrunde lag, bedarf noch der Ergänzung durch eine Betrachtung dieser gestaltenden Kräfte im Laufe der wirtschaftlichen Entwicklung. Im Rahmen einer solchen Untersuchung wären zunächst die Zusammenhänge klarzustellen, die bezüglich des Aufkommens des mehrstufigen Betriebs während des Konjunkturverlaufs gegeben sind. Es bedarf keiner Erläuterung, daß den Faktoren Preis, Umsatz und Selbstkosten, auf deren Zusammenwirken der Ertrag der Unternehmung beruht, bei einem Wechsel im Beschäftigungsgrad durch Schwankungen des Absatzes auch ganz verschiedene Bedeutung zukommt. Infolgedessen sind auch Beziehungen zwischen der Kombination und diesen periodischen Wechsellagen des Wirtschaftslebens als typischer Erscheinung des liberalistischen Wirtschaftssystems naheliegend. Man kann hier in gewissem Sinne von einer Wechselwirkung sprechen, als durch den Konjunkturverlauf zunächst das Entstehen bestimmter Zusammenschlüsse angeregt wird, während umgekehrt wieder bestehende Organisationen, insonderheit allerdings nur die Kartelle, einen Einfluß auf die Konjunktur auszuüben vermögen. Für unseren Zusammenhang kommt aber lediglich die zuerst genannte Problemstellung in Frage. Eine kurze Betrachtung des Konjunkturverlaufs mag zeigen, wie im einzelnen die Verwirklichung der vertikalen Betriebsgemeinschaft ausgelöst werden kann.

In dem Maße, wie die Absatzverhältnisse sich bessern, wächst bei der Unternehmung der Auftragseingang, und entsprechend vergrößert sich der Bedarf an Ausgangsmaterial. Bei den Rohstoffen macht sich nun allmählich unter Umständen eine gewisse Verknappung bemerkbar. Ursache mag einerseits dafür sein, daß die Lieferanten wegen der fehlenden Arbeitskräfte oder wegen augenblicklich nicht ausreichender Produktionsanlagen dem an und für sich gestiegenen Auftragseingang nicht so rasch zu folgen vermögen; zum andern kann auch eine Ueberschätzung der

Absatzmöglichkeiten durch die Verbraucher die Ursache sein, die alsdann zu stärkerem Rohstoffbezug im Interesse einer ununterbrochenen Versorgung Veranlassung gibt [72]). Andere Begleiterscheinungen für den Abnehmer sind Ueberschreitungen der zugesagten Lieferfristen und auch Mängel in der Beschaffenheit der Rohstoffe. All dies beeinträchtigt nun, da sich der Erfolg der Unternehmung, Hand in Hand mit den allgemein anziehenden Preisen, hauptsächlich auf den gesteigerten Umsatz stützt, die Ausnützung der günstigen Absatzmöglichkeiten. Für Werke, deren Produktionsprozeß einen großen Bedarf an bestimmten Rohstoffen voraussetzt oder die auf eine einwandfreie Qualität Wert legen müssen, liegt dann ein Anreiz vor, in die vorgelagerten Stufen einzudringen. Diese Bestrebungen mögen eine Förderung erfahren, wenn bei den Lieferanten Kartelle ins Leben treten. Obwohl Krisenzeiten den Beteiligten in erster Linie die Notwendigkeit gemeinsamer Maßnahmen vor Augen führen, ist die Kartellbildung meist erst mit dem Eintritt günstigerer Absatzverhältnisse möglich, weil nun die Gegensätze unter den Werken wegen ihrer Verpflichtungen gegenüber dem Verbande eine Milderung erfahren [73]). Die Wirkung ist dieselbe, wenn bestehende Kartelle die Haftung für verspätete Lieferung oder Qualitätsmängel ablehnen oder die Gunst der Verhältnisse benützen, um möglichst hohe Preise festzusetzen [74]). Dagegen besteht im allgemeinen kein Anlaß, in der Weiterverarbeitung Fuß zu fassen; der ständig wachsende Absatz bei anziehenden Preisen in Zeiten der Hochkonjunktur enthebt den Unternehmer der Sorge um die Unterbringung der Erzeugung.

---

72) Diese Ueberschätzung der Absatzmöglichkeiten ist z. T. damit zu erklären daß ein Auftrag, der bei einem Werk nicht untergebracht werden kann, nicht verschwindet, sondern bei einem anderen Werke erneut auftaucht. Vgl. Lehnich. Oswald: Gutachten a. a. O. S. 7.

73) Sombart, Werner: Das Wirtschaftsleben im Zeitalter des Hochkapitalismus, München 1927, II. Hauptbd. S. 695. — Wagenführ, Horst: Konjunktur und Kartelle, Berlin 1932, S. 5.

74) Kestner-Lehnich: a. a. O. S. 153. — Harnisch, Elis.: Die Kartellierungsfähigkeit der Maschinenindustrie, Diss. Heidelberg 1916, S. 66. — Wolff, Erich: a. a. O. S. 13.

Sobald krisenähnliche Erscheinungen auftreten, wandeln sich auch die auslösenden Faktoren für die Kombinationsbewegung. Dem bisher mühelosen Absatz folgt eine verminderte Aufnahmefähigkeit bei den Abnehmern, das Mißverhältnis zwischen Erzeugung und Auftragseingang drückt auf die Preise, Zahlungsschwierigkeiten bei der Kundschaft verschärfen weiter die gesamte Lage. Umsatz und Preis treten als tragende Elemente für den Erfolg der Unternehmung zurück, während die Kostensenkung als wichtigste Maßnahme in den Vordergrund rückt. Hier setzen dann zunächst innerbetriebliche Ersparnismaßnahmen ein. Demselben Ziele dient, wenn der Unternehmer über seinen ursprünglichen Produktionsbereich hinausgreift, vor allem der Zusammenschluß mit einem gleichstufigen Werk, der die Ausschaltung unrentabler Anlagen und die Verringerung der Ausgaben für Verwaltung und Absatzorganisation möglich macht. Für die vertikale Richtung sind Momente maßgebend, die, wie die Verwertung der Rückstände, die Ausnutzung der anfallenden Kraftmengen oder das Arbeiten in einer Hitze technisch bedingt sind. Die Angliederung eines Rohstoffwerks kann zweckmäßig sein, wenn ein umfangreicher Bedarf an Material die Senkung des Aufwands für den Rohstoff nahelegt; weiterhin dann, falls Kartelle durch ihre wenig elastische Preispolitik den Wunsch nach Eigenversorgung wachrufen. Sonstige Gründe sprechen nicht für den Erwerb eines Lieferanten, weil die Verbraucherschaft die Versorgung bezüglich Preisstellung und hinsichtlich der qualitativen Beschaffenheit der Rohstoffe gewährleistet sieht. An der Angliederung eines Abnehmers sind nur Werke interessiert, deren hohes stehendes Kapital einen gesicherten Absatz verlangt.

Obwohl im Laufe der Konjunktur die Kombinationsabsichten bei den Unternehmungen heranreifen können, bleibt immer noch die Frage offen, ob in dem jeweiligen Zeitpunkt, der zur Erweiterung Anregung gibt, der Zusammenschluß auch tatsächlich zustandekommt. Entscheidend hierfür ist allgemein das Vorhandensein der notwendigen finanziellen Mittel und im besonderen die Höhe des Kapitalbedarfs. Für die Zeit gesteigerten Absatzes sind in dieser Hinsicht keine Schwierigkeiten

zu erwarten, weil zunächst die Aussicht auf erhöhte Gewinne die Finanzierung gewährleistet und außerdem die Banken infolge der allgemeinen Aufwärtsentwicklung mit ihrer Hilfe nicht zurückhalten. Im umgekehrten Falle dagegen tauchen bei der Verwirklichung der Ausdehnungspläne Hindernisse auf. Bereits die etwaige Rationalisierung der Betriebe beansprucht Kapital, und ob auch der zusätzliche Bedarf an finanziellen Mitteln für die Kombination aus Reserven der guten Geschäftsjahre bestritten werden kann, ist zumindest nicht ohne weiteres zu bejahen. Dazu kommt noch, daß fremde Kapitalien wegen des allgemein fehlenden Vertrauens zu langfristigen Anlagen kaum zu beschaffen sind. All dies, in erster Linie aber das fehlende Kapital, bringt es vielfach mit sich, daß der Ausbau zum gemischten Werk, der seiner Veranlassung nach auf andere Verhältnisse zurückgeht, zumindest in die Zeit des Aufschwungs [75]), wenn nicht sogar in die Hochkonjunktur verlegt wird, wobei im einzelnen nicht untersucht werden soll, ob dieser Schritt eine vorsorgliche Maßnahme darstellt oder gewissermaßen durch das Fehlen der finanziellen Mittel im Augenblick der Notwendigkeit erzwungen wird. Ein kurzer Rückblick auf die Zusammenschlußbewegung zwischen Hütten und Zechen in Rheinland-Westfalen mag diese Feststellungen verdeutlichen. Die Aufschwungsperiode zu Anfang der 50er Jahre, die Gründerperiode mit ihrem Höhepunkt 1873 und endlich die Hochkonjunktur um die Jahrhundertwende sind alle durch die fortwährende Ausbildung von Hüttenzechen gekennzeichnet, während in den dazwischenliegenden Jahren des ruhigeren Geschäftsgangs diese Bewegung völlig zum Stillstand kommt [76]).

Das andere Problem, das der Erörterung bedarf, ist die Frage nach der zeitlichen Aufeinanderfolge der Faktoren, die in ihrer Gesamtheit die Entstehung der vertikalen Betriebsgemeinschaft bedingen. Allerdings darf diese Frage nicht dazu verleiten, als ob jeder der einzeln aufgeführten Beweggründe

75) Embacher, G.: a. a. O. S. 114.

76) Spethmann, Hans: Die Großwirtschaft an der Ruhr, Breslau 1925, S. 166/70.

die Angliederung von Werken zugeordneter Produktionsabschnitte allein zuwege gebracht hätte. Stets ist zu berücksichtigen, daß das Bedürfnis zur Zusammenarbeit, wenn es in einer Richtung zur Geltung kommt, von mehreren Ursachen zugleich geleitet wird. Bei der Ausbreitung nach unten zwecks qualitativer Sicherstellung des Rohstoffs ist z. B. zumindest mitbestimmend, daß durch den Erwerb eigener Lieferwerke auch eine Senkung der Gestehungskosten für den Rohstoff eintritt. In jedem Falle, in dem es zur Ausbildung der vertikalen Betriebsgemeinschaft kommt, sind also sowohl technische als auch marktpolitische Gesichtspunkte maßgebend. Dies macht es deshalb unmöglich, der eingangs aufgeworfenen Frage eine genaue Beantwortung zu geben; dem steht auch schon der Umstand im Wege, daß die einzelnen Industrien zeitlich ganz verschieden entstehen, und ihre weitere Entwicklung wiederum auf ganz andersartige Grundlagen zurückgeht. Man muß deshalb die erwähnte Fragestellung vielmehr dahin beschränken, daß man das Augenmerk auf die beiden grundsätzlich zu unterscheidenden Ursachenreihen richtet und untersucht, ob den produktionstechnischen oder marktwirtschaftlichen Gesichtspunkten in den einzelnen Entwicklungsstufen der Industriezweige das Schwergewicht zukommt. Ein solcher Rückblick läßt auch Rückschlüsse dahingehend zu, welcher der beiden Ursachenreihen der Vorrang gebührt.

Die Tatsache, daß im Werdegang der Eisen schaffenden Industrie fast alle Faktoren, die in der systematischen Betrachtung aufgezählt wurden, bei der Herausbildung des gemischten Werks ihren Einfluß ausgeübt haben, läßt diesen Industriezweig für diese Untersuchung als besonders geeignet erscheinen. In erster Linie wird Rheinland-Westfalen herangezogen, weil sich hier die Entwicklung am klarsten abzeichnet, während andere deutsche Gebiete das gemischte Werk schon früher kennen. Bezeichnend dafür ist besonders Oberschlesien, wo nicht nur der mehrstufige Betrieb schon lange in der Eisenindustrie die Regel bildet, sondern wo auch die Hüttenzeche auf Grund der alten Feudalverfassung und mit Unterstützung physiokratischer Gedanken-

gänge schon im Anfang des 19. Jahrhunderts vorherrschend gewesen ist[77]).

Die Erweiterung der Absatzmöglichkeiten, eine Erscheinung, die in der Folgezeit durch die Ausgestaltung der Verkehrswege, durch Bevölkerungsvermehrung und durch die Beseitigung gesetzlicher und handelspolitischer Schranken zusätzlich gefördert wird, bildet anfänglich die eine Grundlage für den weiteren Werdegang; auf der anderen Seite ist es der technische Fortschritt, der diese Entwicklung möglich macht. Von den mannigfachen technischen Erfindungen bedeutet die Verwendung von Koks an Stelle von Holz bei der Herstellung des Roheisens die größte Umwälzung. In diesem neuen Verfahren liegt nun bereits der erste Schritt zum gemischten Werk begründet, weil sich durch die unterschiedliche Beschaffenheit der am freien Markt bezogenen Rohmaterialien Mängel in der Qualität des Roheisens einstellen. Schon um die Mitte der 50er Jahre sind größere Hochofenwerke im Besitze eigener Zechen, obwohl knapp zuvor der Kokshochofen erst Eingang gefunden hat[78]). Hand in Hand damit geht, ebenfalls von qualitativen Rücksichten bestimmt, die Einflußnahme auf die Erzgruben. Von den Abnehmern her erhält dieser Zug zum Lieferanten einen weiteren Antrieb. Hat schon der Puddelprozeß die Stahlerzeugung gewaltig gehoben, so wird durch das Bessemer-Verfahren der Stahl vollends zum Massenerzeugnis. Auch bei den Stahlwerken läßt das Interesse an einwandfreiem Rohstoff, nicht minder auch die billige Kraftquelle der Hochofengase, es vorteilhaft werden, Roheisenherstellung und Erzförderung dem Betriebe anzugliedern; umgekehrt nimmt das Hochofenwerk aus Gründen der Kraftstoffverwertung die Stahlerzeugung selbst auf. Im großen und ganzen hat diese erste Epoche der jungen Industrie, deren Grenzen man ungefähr mit den Jahren 1840 bis 1870 umreißen kann, das gemischte Werk, dessen Arbeits-

77) Rach, Bernhard: Die oberschlesische Kohlen- und Eisenindustrie, Beuthen 1914, S. 19.

78) Hecht, Wendelin: a. a. O. S. 82.

programm die Erzgewinnung bis zu den ersten Stadien der Stahlverarbeitung, weniger aber die Kohlengewinnung umfaßt, aus produktionstechnischen Gesichtspunkten heraus zur grundsätzlichen vorherrschenden Betriebsform werden lassen [79]). Die fünf gemischten Werke, die 1861 im Ruhrrevier bestehen, fördern nur 8,4 % des gesamten Kohlenabsatzes, umfassen dagegen 82,8 % der Roheisenproduktion und 62,1 % der zum Absatz gelangenden Menge an Stabeisen und Schienen [80]).

Allmählich hatte sich jedoch ein Umschwung in der Gesamtlage angebahnt, als dessen endgültiger Wendepunkt die Krise von 1873 anzusehen ist. Obwohl auch in der Folgezeit eine Reihe wichtiger technischer Neuerungen die Produktivität der Eisen schaffenden Industrie verbessern, so lassen sie aber doch die bereits vorhandenen Grundsätze der Produktionsverfassung unberührt und bedeuten lediglich eine rationellere Ausgestaltung der Verfahren und Methoden, nicht aber, wie es bisher der Fall ist, eine völlig anders geartete Technik. Deshalb bleibt auch, sofern diese Neuerungen die Zusammenarbeit mit anderen Werken bedingen, die Orientierung an den technischen Zweckmäßigkeiten bestehen. Das Thomas-Verfahren befreit das Stahlwerk aus der Abhängigkeit von den phosphorarmen Erzen des Siegerlandes, verschiebt aber dafür nur die Rohstoffbasis nach dem Minettebezirk. Nach oben hin wird die Verbundenheit des Hochofens mit den Stahl- und Walzwerken noch stärker betont, um das Roheisen in flüssigem Zustand dem Stahlprozeß zu unterwerfen und den Stahl in einer Hitze auszuwalzen [81]). Ein neuer Typus des gemischten Werkes entsteht durch das Siemens-Martin-Verfahren, das es kleineren Werken in der Weiterverarbeitung durch die geringere Betriebsgröße und durch den Vorzug der Verwertung des Schrotts erlaubt, sich unabhängig zu machen. Schließlich findet auch in diesen Jahren

79) Wiedenfeld, Kurt: Ein Jahrhundert rheinischer Montanindustrie, a. a. O. S. 63.

80) Heymann, H. G.: Die gemischten Werke im deutschen Großeisengewerbe, Stuttgart 1904 S. 141.

81) Beck: Geschichte des Eisens, Bd. V, S. 1000, Braunschweig 1884/1903.

die Verwertung der Produktionsrückstände mehr und mehr Eingang [82]).

Obgleich technische Zweckmäßigkeiten immer noch ihren Einfluß geltend machen, kommt als entscheidend bestimmender Faktor mehr und mehr der Markt zur Geltung. Einerseits erreicht, der fortgesetzten Mechanisierung wegen, die Kapazität des einzelnen Werks immer größere Ausmaße, zum andern rufen die günstigen Verdienstmöglichkeiten neue Betriebe ins Leben. Unausbleiblich ist daher, daß allmählich die Aufnahmefähigkeit der Verbraucher mit der gesteigerten Leistung nicht Schritt hält und daß die zunehmende Verschärfung des Wettbewerbs die Existenz des einzelnen Werks in Frage stellt. Ein erneuter Einsatz der Technik, um durch Verbilligung der Erzeugung den Absatz zu beleben, bietet um so weniger Aussicht auf Erfolg, als die anderen Werke in der technischen Ausrüstung ebenbürtig sind und ein etwaiger Vorsprung rasch eingeholt wird. Die Sicherung des Absatzes gebietet den vorhandenen reinen Werken die Angliederung der Weiterverarbeitung, während das Uebergreifen in die Unterstufen den Aufwand für die Rohstoffe verbilligt. Nebenher laufen Bestrebungen, der allgemein empfundenen Notlage durch gemeinsame Maßnahmen zu steuern. Den tragenden Unterbau für die Organisation der Eisen schaffenden Industrie bilden das nach vielen Fehlschlägen 1893 entstandene rheinisch-westfälische Kohlensyndikat und das kurz zuvor gegründete Kokssyndikat. Im Roheisenverband verschmelzen sich die ehemaligen regionalen Roheisenkartelle [83]), im Stahlwerksverband werden 1903 die A-Produkte und, wenn auch unvollkommen, die B-Produkte zusammengefaßt. Mit dem Zustandekommen dieser drei mächtigen Verbände setzt nun erneut eine Kombinationswelle ein. Das Besondere an der weiteren Entwicklung bis zum Kriege ist, daß der mehrstufige Betrieb, teilweise als geschlossener Produktionsgang von der Kohle an, sich nicht nur

82) Müssig, Aug.: Eisen- und Kohlenkonjunkturen seit 1870, Augsburg 1919, S. 34.

83) Klotzbach, W.: Der Roheisenverband, Düsseldorf 1926, S. 117.

bei den Massenerzeugnissen so gut wie restlos durchsetzt, sondern daß auch die eigentliche Weiterverarbeitung in zunehmendem Maße in den Rahmen der gemischten Werke einbezogen wird. Die durch den Friedensvertrag notwendig gewordene Umstellung, die Inflationszeit mit ihrer starken Betonung der vertikalen Richtung und die sich im Anschluß daran vollziehende Zusammenschlußbewegung auf horizontaler Grundlage haben dann die Konzentration vollendet, durch die sich heute der Aufbau der Eisen schaffenden Industrie auszeichnet [84]).

Ein Spiegelbild dieses allmählichen Umschwungs in den sachlichen Ursachen ist zugleich der Wandel in der persönlichen Einstellung des Unternehmers. Die Generation, die in den Anfängen der großindustriellen Produktion an der Spitze der Werke steht, entstammt zum überwiegenden Teil den Kreisen des Handwerks, so daß schon ihrer Herkunft nach ihre Denkweise nur von rein technischen Interessen bedingt sein kann. Die Absatzverhältnisse selbst kommen dieser Einstellung, die in erster Linie in einer qualitativ einwandfreien Beschaffenheit der Erzeugnisse ihr oberstes Ziel sieht, insofern entgegen, als die Unterbringung der Erzeugnisse bei der allgemeinen Aufwärtsentwicklung keine weitere Sorge bereitet. Endlich lenkt auch die Nutzbarmachung des technischen Fortschritts notwendig den Blick auf die innerbetrieblichen Vorgänge, weil jede Erfindung wegen des Mangels an der geeigneten Vorbildung und der fehlenden Unterstützung seitens der Wissenschaft zuerst im eigenen Werke praktisch erprobt und verbessert werden muß [85]). Wenn bei dieser eng fachlichen Haltung Tendenzen zum Eindringen in benachbarte Produktionsstufen wach werden, können nur technische Gesichtspunkte den Ausschlag geben. In dem Maße aber, wie Schwierigkeiten beim Absatz auftauchen, Marktorganisationen ihren Einfluß geltend machen, kann sich der

---

84) v. Beckerath, Herb.: Kräfte, Ziele und Gestaltung in der deutschen Industriewirtschaft, Jena 1924, vgl. insbes. S. 50 uff.

85) v. Beckerath, Herb.: Der moderne Industrialismus, a. a. O. S. 9.

Unternehmer der Beschäftigung mit den Fragen des Ein- und Verkaufs nicht mehr länger entziehen; das wird auch dadurch erleichtert, daß durch die weitgehende innerbetriebliche Arbeitsteilung und durch die wissenschaftliche Erforschung und Ausbildung der Verfahren seine Arbeitskraft von den rein technischen Aufgaben entlastet wird. Zu dieser Umstellung des Unternehmers mag auch die Tatsache beigetragen haben, daß die industrielle Produktion nicht selten von Persönlichkeiten des Handels aufgenommen wird [86]).

Stellt man in Rechnung, daß die Eisen schaffende Industrie insofern eine Ausnahme darstellt, als hier im Laufe der Entwicklung alle Faktoren, die in irgendwelcher Hinsicht das Entstehen des gemischten Werks bedingen, ihren Einfluß geltend gemacht haben, so muß doch festgehalten werden, daß für ähnlich gelagerte Industriezweige dieser allmähliche Uebergang von der technisch gebotenen zur marktwirtschaftlich begründeten Ausbildung der vertikalen Betriebsgemeinschaft als typischer Verlauf anzusehen ist. Im einzelnen Falle setzt die Bewegung je nach dem Alter und den besonderen Entwicklungsbedingungen zu ganz verschiedenen Zeitpunkten ein; manche technische Ursachen fallen ganz weg, andere wieder erlangen nur untergeordnete Bedeutung. Schließlich zeigt sich die vertikale Vergrößerung nicht wie in unserem Beispiel sowohl nach oben als auch nach unten, sondern macht sich, wie z. B. in der Zementindustrie, nur in Richtung zum Rohstoffe bemerkbar. Nicht zu verkennen ist aber, daß trotz dieser unterschiedlichen Einzelheiten bei allen Industriezweigen, deren Produkte zu den Massenerzeugnissen zählen, durch die im wesentlichen gleiche technische Ausrüstung und das hohe festgelegte Kapital der Markt direkt oder indirekt als bestimmendes Element für die Kombination in den Vordergrund rückt. Beweis dafür ist auch weiter, daß in diesen Industriezweigen das Kartellierungsbedürfnis am stärksten zutage tritt.

Diese eindeutige Betonung des Marktes als maßgebliches Ele-

86) Wiedenfeld, Kurt: Gewerbepolitik, a. a. O. S. 47.

ment für das Zustandekommen des gemischten Werks verliert sich in dem Maße, wie man sich von diesen Stufen mit ausgeprägter Massenproduktion entfernt und zu den Industriezweigen gelangt, deren Erzeugnisse mehr individuellen Charakter tragen. Die Differenziertheit der Produkte widerstrebt einer Schematisierung des Produktionsganges; infolgedessen hält sich auch das festgelegte Kapital in engeren Grenzen. Aus diesem Grunde ist dem gesamten Betriebsablauf eine größere Beweglichkeit eigen, die eintretende Absatzschwankungen leichter überwindet. Die raschere Anpassungsfähigkeit an einen Wechsel im Auftragseingang bringt es wieder mit sich, daß auch die Betriebstechnik nicht die Einheitlichkeit zeigt, wie sie bei den Massenprodukten zu beobachten ist. Schließlich darf nicht übersehen werden, daß in den Gebieten der Fertigindustrie, viel mehr als sonst, die Produktion auf Patenten und Fabrikgeheimnissen sich aufbaut[87]). Diese Gegebenheiten machen es verständlich, daß in diesen Industriezweigen die Notwendigkeit zur Betriebskombination sich gegenüber den angeführten Beispielen in geringerem Ausmaß geltend macht. Vor allem liegt ihre Wurzel dann nur in bescheidenem Umfang in marktwirtschaftlichen Ursachen, sondern fast ausschließlich in technischen Gründen, bei denen in erster Linie die qualitative Sicherstellung des Rohstoffs im Vordergrund steht. Entwicklungsmäßig gesehen, lassen die Grundlagen dieser Industriezweige einen Zustand erkennen, der im Werdegang der Stufen mit Massenerzeugnissen im Anfang steht.

II. Die Voraussetzungen für das Zustandekommen des gemischten Werks.

In den bisherigen Ausführungen wurde zu zeigen versucht, welche Faktoren dem reinen Werke Anlaß geben können, über seinen bisherigen Erzeugungsbereich hinauszugreifen und die Zusammenarbeit mit Werken zugeordneter Stufen mit dem Ziele

87) v. Beckerath, Herb.: Der moderne Industrialismus, a. a. O. S. 360.

der Herstellung der vertikalen Betriebsgemeinschaft in die Wege zu leiten. Wie alle Organisationsbestrebungen, wenn der gewollte Zweck in vollem Umfang erreicht werden soll, zu ihrer praktischen Gestaltung bestimmte Gegebenheiten bedingen, so müssen auch, wenn das gemischte Werk ins Leben treten soll, die Vorbedingungen vorhanden sein, die dieser besonderen Erscheinung der Kombination entsprechen. Das Fehlen dieser Voraussetzungen erweist sich dann als Hemmnis für die Verwirklichung. Aus dem Kräftespiel von fördernden und widerstreitenden Gesichtspunkten ergibt sich dann im einzelnen Falle, ob dem Bedürfnis nach Herstellung der betrieblichen Gemeinschaft Rechnung getragen werden kann oder nicht. Der Mangel geeigneter Voraussetzungen äußert sich dann nicht nur darin, daß das bisher einstufige Werk auf die geplante enge Zusammenarbeit mit Werken verschiedenartiger Struktur verzichten muß. Es ist weiter die Folge, daß man den bereits früher erwähnten Idealzustand im Aufbau des gemischten Werks, den einheitlichen Fabrikationsgang, beginnend mit dem Rohmaterial, das dann erst in Gestalt mannigfacher Endprodukte die Unternehmung verläßt, nur unvollkommen erreicht, sondern sich vorher schon mit einem enger gesteckten Rahmen zufriedengeben muß.

Das gemischte Werk ist, ähnlich wie das Syndikat bei der Kartellierung, gewissermaßen die höchste Form, in der die Kombinationsbewegung zustande kommen kann. Sind nun die besonderen Voraussetzungen, von denen die vertikale Betriebsgemeinschaft bei ihrer Verwirklichung abhängig ist, nicht gegeben, so braucht deshalb noch kein Verzicht auf jede Verbindung mit Werken der anderen Produktionsabschnitte vorzuliegen. Man begnügt sich dann, weil das weitere Ziel keine Aussicht auf Erfolg verspricht und die neue Organisation schon mit ihrem Entstehen Schwierigkeiten ausgesetzt wäre, mit einer Zusammenarbeit, die nicht auf das enge Hand-in-Hand-Arbeiten auf technischer Grundlage abgestellt ist, sondern sich in lockerer Weise vollzieht. Im Aufbau der Konzerne, zu denen dann die entstehenden Gebilde zählen, sind gerade wegen der weniger straffen Bindung sachliche wie persönliche Hindernisse, die sich dem

Zustandekommen der vertikalen Betriebsgemeinschaft entgegenstellen, leichter zu beheben. Desgleichen ist, wenn sich Widerstände trotzdem bemerkbar machen, die Möglichkeit eines Ausgleichs der gegensätzlichen Interessen eher gegeben. Infolgedessen kann auch der Konzern Produktionsstufen in seinem Aufbau zusammenfassen, die für eine Zusammenarbeit- im Rahmen des gemischten Werks ungeeignet sind [1]). Damit ist noch nicht gesagt, daß die Erkenntnis bei den Unternehmern, ob das gemischte Werk oder der Konzern für die Zusammenarbeit in Frage kommt, soweit vorhanden ist, daß auch im einzelnen Fall die entsprechende Form gewählt wird. Man hat besonders während der Nachkriegszeit mit ihrer starken Betonung der Kombination immer wieder die Beobachtung machen können, daß die entstehenden vertikalen Zusammenschlüsse nicht nur infolge von Fehlern in der finanziellen Konstruktion wieder zusammengebrochen sind, sondern daß auch Werke von Produktionsstufen in den Aufbau gemischter Werke einbezogen wurden, denen infolge ihrer ganzen Struktur die Voraussetzungen für eine solch enge Zusammenarbeit abgehen mußten [2]). Damit bestätigt sich auch bei der Kombination eine Erfahrung, der man ebensohäufig bei Kartellen begegnet. Oft werden die objektiven Grundlagen, die bei jedem Industriezweig durch Standort, Art der Ware, Größe und Zahl der Betriebe gegeben sind, übersehen; man bemüht sich bei der Kartellgründung ein Syndikat zustandezubringen, und ist froh, wenn infolge der auftauchenden Schwierigkeiten die einheitliche Regelung der Preise und Konditionen gelingt [3]).

Die Wurzeln, aus denen diese hemmenden Faktoren für das Zustandekommen der vertikalen Betriebsgemeinschaft sich ableiten lassen, sind wiederum die Technik, der Markt und die Persönlichkeit des Unternehmers. Was nun die sachlichen Gegebenheiten anbelangt, so ist stets, wenn dem Bedürfnis zur

1) Wiedenfeld, Kurt: Gewerbepolitik, a. a. O., S. 57.

2) v. Beckerath, Herb.: Der moderne Industrialismus, a. a. O. S. 335.

3) Dohm, Jakob: Die wirtschaftlichen Voraussetzungen der Kartellierung, Aschaffenburg 1930, S. 68.

technischen Zusammenarbeit Raum zur Entfaltung gegeben werden soll, zu erwägen, inwieweit die Werke der zugeordneten Produktionsstufe die Eignung besitzen, als vollwertiges Glied in einem Organismus aufzugehen, als dessen entscheidendes Merkmal gerade die Zusammenarbeit auf betrieblicher Grundlage anzusehen ist. Den Maßstab für eine solche Eignungsprüfung bilden die Produktionsgrundlagen desjenigen Werks, das die vertikale Betriebsgemeinschaft verwirklichen will. Versucht man, die notwendigen Erfordernisse kurz zu kennzeichnen, dann ist in technischer Beziehung eine gewisse Einheitlichkeit in der ganzen Betriebsweise und Betriebsführung, und wenn auch nicht so notwendig wie der eben genannte Faktor, eine Annäherung in den Größenverhältnissen der Betriebe Vorbedingung. Hinsichtlich der Gegebenheiten des Marktes ist für dieses einheitlich ausgerichtete Arbeiten Voraussetzung, daß bei dem Uebergriff in die Unterstufe der angegliederte Lieferant die ununterbrochene Rohstoffversorgung bezüglich Qualität und Quantität gewährleisten kann; bei der Einflußnahme auf die Weiterverarbeitung ist zu bedenken, ob durch deren Verbraucher die regelmäßige und gleichbleibende Abnahme der Produkte in Aussicht steht. Ein Außerachtlassen solcher Grenzen beeinträchtigt die einheitliche Zielsetzung und Planung für den gesamten Betrieb, führt zu Reibungen bei der Zusammenarbeit und äußert sich letzten Endes im Ertrage der Unternehmung, zu dessen bestmöglicher Gestaltung die Kombination beitragen soll. Es liegt aber, wenn diese Voraussetzungen nicht vorhanden sind, wie bereits betont, in diesem Umstand noch kein Verzicht auf andere Formen der Zusammenarbeit mit Werken zugeordneter Produktionsabschnitte vor. Sodann ist zu berücksichtigen, daß sich im Laufe der Entwicklung die Bedingungen herausbilden können, die dem Zustandekommen der vertikalen Betriebsgemeinschaft die Wege ebnen. Man hat gerade diese Erscheinung bei dem Zug der Eisen schaffenden Industrie zur Weiterverarbeitung wahrnehmen können. In der ersten Zeit hat die Bewegung in der Hauptsache bei den Stufen haltgemacht, die die weitere Bearbeitung des Eisens in kaltem Zustande vor-

nehmen. Später, als die Maschine und damit die großbetriebliche Produktion auch in einzelnen Zweigen der Kleineisenindustrie Eingang fand, sind auch Werke aus der Feinblechherstellung, der Drahtfabrikation und sogar der weiteren Verfeinerung in den Kreis der gemischten Werke einbezogen worden. Als weitere Schranke für die Verwirklichung der vertikalen Betriebsgemeinschaft hat der etwaige Widerstand der Kartelle und Trusts zu gelten. Diese Erscheinung erklärt sich daraus, daß die Kombination als Reaktion auf die Wirksamkeit dieser Marktorganisationen anzusehen ist, der Ausbau zum gemischten Werk deshalb ihre Zielsetzung wieder in Frage stellen kann. Zu diesen sachlichen Hemmnissen treten dann schließlich die Hindernisse persönlicher Natur auf seiten des Unternehmers.

1. Die Technik.

Die Anforderungen, die man gerade in technischer Hinsicht als Voraussetzung für die Verwirklichung der vertikalen Betriebsgemeinschaft stellen muß, beziehen sich vor allem auf die Einheitlichkeit in der Art und Weise des Produktionsganges. Am ehesten kommt dies zum Ausdruck, wenn man die Form und den Verwendungszweck der verschiedenen Produkte heranzieht und die Auswirkung dieser Merkmale auf die Gestaltung des Betriebs zu kennzeichnen versucht. Wo der technische Apparat auf die Erzeugung eines immer gleichartigen Produkts eingestellt ist, obliegt der Maschine in erster Linie die äußere Gestaltung des Werkstoffs, die Tätigkeit des Menschen erschöpft sich in der bloßen Bedienung und Kontrolle dieser mechanischen Kräfte. Dank der einfachen Technik und Formgebung bei diesen Massenerzeugnissen geht die gesamte Betriebsweise in ununterbrochener Regelmäßigkeit vor sich, der Fabrikationsablauf erhält infolgedessen weitgehend schematischen Charakter. Einem solchen Vollzug widerstreben hingegen Erzeugnisse, die bezüglich der äußeren Aufmachung und der qualitativen Beschaffenheit wechselnden Ansprüchen von seiten der Verbraucher unterworfen sind. Obwohl auch in diesen Industriezweigen die moderne Technik längst Eingang gefunden hat und die Maschine neben

ihrer Funktion als Kraftquelle auch bei dem eigentlichen Fabrikationsprozeß nicht wegzudenken ist, bleibt ihr Anteil als gestaltender Faktor im Werdegang der Erzeugnisse doch auf die rohe Behandlung und Erstbearbeitung des Materials beschränkt. Was aber letzten Endes die Erfüllung der qualitativ mannigfachen Wünsche der Verbraucher gewährleistet, ist die ausschlaggebende Mitwirkung des geschulten und gelernten Arbeiters. Diesem Umstand ist es zu verdanken, daß dem ganzen Fabrikationsprozeß eine Umstellungsfähigkeit eigen bleibt, die das sorgfältige Eingehen auf den einzelnen Auftrag als alleinige Grundlage für die Lebensfähigkeit solcher Betriebe erlaubt.

Vergegenwärtigt man sich die letzte Zielsetzung der vertikalen Betriebsgemeinschaft, die planmäßige Zusammenarbeit der verschiedenen Einzelbetriebe, so ist unschwer zu erkennen, daß Werke mit derartigen Gegensätzen in der Betriebstechnik sich nicht in den Rahmen des gemischten Werkes einbeziehen lassen. Jeder Abteilung des neu entstehenden Gesamtbetriebes wären andere Produktionsbedingungen vorgezeichnet, die ein reibungsloses Ineinandergreifen lähmen. Während bei den Massenerzeugnissen die weitgehende Mechanisierung den ungestörten Betriebsablauf betont, steht bei den Erzeugnissen individuelleren Charakters die menschliche Arbeitskraft im Mittelpunkt, die infolgedessen auch das Tempo der Erzeugung in langsamere Bahnen lenkt. So wie derartige Betriebe auch nur selten als Träger von Kombinationstendenzen anzusprechen sind, höchstens dann auf eine an technischen Zweckmäßigkeiten orientierte Angliederung von Werken anderer Produktionsstufen Wert legen, so sind sie auch für die vom Großbetriebe mit ausgesprochenen Massenproduktion ausgehenden Bestrebungen zur engeren Zusammenarbeit ungeeignet. Allzuleicht bestünde bei einer Betriebsgemeinschaft die Gefahr, daß die einzelnen Glieder auseinanderstreben und das Gefüge lockern; von dem einheitlich gedachten Organismus, der die geschlossene Arbeit aller Teilgruppen in den Mittelpunkt rückt, bliebe als einigendes Band nur die gemeinsame Kapitalverflechtung übrig[4]).

4) Wiedenfeld, Kurt: Gewerbepolitik, a. a. O. S. 48.

Kennzeichnend für die Bedeutung solcher Unterschiede in der Betriebstechnik ist die Einbeziehung der Maschinenindustrie in die vertikale Betriebsgemeinschaft. Meist muß die Maschine als ein nicht vertretbares Erzeugnis betrachtet werden, das sich nur selten in den einheitlichen Fabrikationsprozeß der Massenprodukte einspannen läßt, sondern häufig nach den besonderen Wünschen des Kunden angefertigt werden muß. Sodann ist bei der starken Betonung der Handarbeit nicht verwunderlich, daß dem Lohnbetrag am Werte des Einzelstücks ein verhältnismäßig großer Anteil zukommt [5]). Das erklärt, weshalb die Vereinigten Stahlwerke bei ihrem Entstehen die Maschinenfabriken ihrer Gründerwerke nicht in die neue Organisation einbezogen, sondern in einer besonderen Gesellschaft, der Demag, zusammengeschlossen haben. Dieselbe Erscheinung läßt sich bei der Gründung der Mitteldeutschen Stahlwerke feststellen, die auf die Angliederung der weiterverarbeitenden Werke der Lincke-Hoffmann-AG. verzichtet haben [6]). Im übrigen sind auch bei den anderen gemischten Werken in der Eisen schaffenden Industrie, die hin und wieder auf Maschinenfabriken Einfluß genommen haben, diese nicht zu enger betrieblicher Gemeinschaft mit den Werken der Unterstufen vereinigt, sondern besitzen eine größere Selbständigkeit, weshalb auch diese Gruppenbildung in der Weiterverarbeitung eher konzernähnlichen Charakter trägt. Eine andere Besonderheit bei den Vereinigten Stahlwerken ist die Ausgliederung der Edelstahlwerke, die, wenn auch nicht eine besitzmäßige Lösung wie bei den Maschinenfabriken erfolgt ist, doch wieder, wegen der bei ihnen besonders ausgeprägten Differenziertheit der Produkte und der Mannigfaltigkeit der benötigen Rohstoffe, nur wesentlich loser den sonstigen Betrieben verbunden sind [7]).

In der Regel gehen auf diese Gegensätze in der Betriebsweise zwischen hochmechanisierter und arbeitsorientierter Erzeugung auch die Unterschiede in der Kapazität der Betriebe

5) Troß, Arnold: a. a. O. S. 159 .
6) Berkenkopf, Paul: a. a. O. S. 122.
7) Ebenda S. 123.

zurück, welche das quantitative Element bei der Beurteilung der Eignung der einzelnen Industriezweige für das Zustandekommen des gemischten Werks erkennen lassen. Bei den Massenerzeugnissen haben die einzelnen Werke im Laufe der Entwicklung immer größere Dimensionen erreicht, deren Lieferfähigkeit die Erzeugung ihrer nächsten Abnehmer übertrifft und vollends in der Regel die Produktionsmöglichkeit bei ausgesprochenen Fertigprodukten um ein gewaltiges Maß überschreitet. Solche Unterschiede ergeben sich einfach aus der Tatsache, daß für jede Industrie — und innerhalb dieser wieder für die einzelnen Untergruppen — ein bestimmtes Minimum in der Betriebsgröße gegeben ist, ohne die das einzelne Werk nicht lebensfähig ist. Man sieht nun gerade in der quantitativen Uebereinstimmung der verschiedenstufigen Anlagen ein lebensnotwendiges Merkmal für das Funktionieren der vertikalen Betriebsgemeinschaft. Ein Blick auf die Wirklichkeit zeigt aber, daß auch bei fehlender Uebereinstimmung, soweit sie sich in angemessenen Grenzen hält, die Verwirklichung der betrieblichen Gemeinschaft durchaus denkbar ist. Sonst gäbe es keine Begründung für die Tatsache, daß Stahl- und Walzwerke, deren Produktionskapazität mitunter erheblich voneinander abweicht, auf engster Grundlage zusammenarbeiten: was die Vereinigung möglich macht, ist die weitgehende Einheitlichkeit in der Betriebstechnik. Wenn das Material dann in eigenen Abnehmerwerken nicht vollständig zur Weiterverarbeitung gelangen kann, wird mit dem Ueberschuß der freie Markt aufgesucht; umgekehrt deckt man bei ungenügender Lieferfähigkeit der Unterstufe den restlichen Materialbedarf bei anderen Rohstoffwerken. Nur wo die Größenverhältnisse über die für die vertikale Betriebsgemeinschaft unerläßlichen Vorbedingungen hinausgehen, macht sich die Betriebsgröße als hemmender Faktor geltend. Für den kleineren Verbraucher ist, abgesehen von der an und für sich keine Vorteile bringenden Zusammenarbeit mit dem größeren Werke, schon durch den meist beachtlichen Kapitalbedarf die Finanzierung der Erweiterung unmöglich. Dem Lieferanten selbst gebietet die gering vorhandene Abnahme-

fähigkeit, die ihn mit dem größten Teil seiner Erzeugung auf den Absatz an andere Verbraucher verweist, von der Verwirklichung der Betriebsgemeinschaft Abstand zu nehmen.

Bezeichnend für die Bedeutung der Betriebsgröße ist die Verbreitung des gemischten Werks bei der Textilveredlung. Die Abhängigkeit von Mode und Saison, die oft stark spezialisierte Technik und der noch vielfach handwerkliche Charakter beim Fabrikationsprozeß macht es verständlich, daß der Mittel- und vereinzelt sogar der Kleinbetrieb vorherrschend ist[8]). Infolgedessen gibt dieser Hilfsindustrie das reine Werk vorwiegend das Gepräge; lediglich Tuchfabriken, Baumwollspinnereien, Wirkereien und hin und wieder auch die ersten Stufen der Leinenindustrie sind zur Betriebsveredelung übergegangen[9]). Vielleicht am reinsten hat sich die Wollkämmerei ihre Selbständigkeit bewahrt, deren Betriebsumfang als ausgesprochene Bereitschaftsindustrie die Kapazität bei ihren Auftraggebern bei weitem überschreitet.

Unter diesen Voraussetzungen kann die unterschiedliche Betriebsgröße als ein für die vertikale Betriebsgemeinschaft hemmendes Element angesehen werden. Mehr Beachtung verdient dieser Gesichtspunkt bei der Beurteilung der Frage, ob das gemischte Werk in den Produktionsstufen, die es in seinem Bereiche vereinigt, vollkommen unabhängig werden kann. Bekanntlich soll nach den früheren Ausführungen das Streben nach einem geschlossenen Fertigungsgang im Betriebe, d. h. die quantitative Uebereinstimmung der Teilglieder, für den mehrstufigen Betrieb bezeichnend sein. Die erwähnte Verschiedenheit in der Leistungsfähigkeit erweist sich jedoch hier als Schranke. Nicht verkannt werden soll, daß man für eine gewisse Zeit, sei es durch den Erwerb mehrerer Werke oder durch den Ausbau der Anlagen, diesem Zustand ziemlich nahekommen kann. Auf die Dauer

---

8) Uebe: Die Kartelle in der deutschen Textilveredelungsindustrie, Diss. Königsberg 1923, S. 40.

9) Rönisch, Horst: Das Organisationsproblem in der deutschen Textilveredelungsindustrie, Schweidnitz 1932, S. 10. — Potthoff, Heinz: Die deutsche Leinenindustrie, Schr. d. Ver. f. Soz.Pol. Bd. 105/109 S. 6/7.

wäre aber die Möglichkeit der Aufrechterhaltung dieser Geschlossenheit infolge der verschiedenen technischen Entwicklung der einzelnen Teilbetriebe schwerlich denkbar. Einem Versuch in dieser Richtung, besonders wenn es sich um größere Anlagen handelt, müßten auch schon durch die Finanzierung Schwierigkeiten erwachsen. Wenn andererseits festgestellt ist, daß Rohstoffwerke ausschließlich den betriebseigenen Abnehmer beliefern, dann ist stets die Frage zu prüfen, ob es sich nicht um Rohstoffe oder Halbfabrikate handelt, welche für einen besonderen Verwendungszweck oder für ein ganz bestimmtes Spezialprodukt bestimmt sind. In solchen Fällen kann die Sicherstellung der einwandfreien Qualität der Rohstoffe maßgebend sein und dann zu einer weitgehenden Kapazitätsübereinstimmung zwischen Liefer- und Abnehmerwerk führen. Im übrigen spricht auch der später noch zu erwähnende Risikoausgleich, wonach es dem gemischten Werke möglich ist, die Erzeugung bei den Produkten stärker zu betonen, deren Absatz sich im gegebenen Augenblick am günstigsten gestaltet, gegen solche Autarkiebestrebungen. Unabhängigkeit in der Form der mengenmäßigen Uebereinstimmung bei den einzelnen Teilbetrieben und der Gedanke des Risikoausgleichs sind eigentlich Gesichtspunkte beim Aufbau der Betriebsorganisation, die sich bei der Verwirklichung ausschließen.

2. Der Markt.

Die Vorsorge für einen störungsfreien Verlauf der Zusammenarbeit im Rahmen des gemischten Werks gilt bei der Prüfung der Voraussetzungen bei den zur Angliederung in Frage kommenden Stufen nicht nur den rein technischen Belangen, sondern richtet sich ebensosehr auf die Gegebenheiten des Marktes. Zieht man in Betracht, daß der Betrieb der Unterstufe in ununterbrochener Regelmäßigkeit seine Produkte der Weiterverarbeitung als Ausgangsmaterial zur Verfügung stellen soll, so erweist sich der Uebergang zur Selbstversorgung mit dem Rohstoff nur dann als erfolgversprechend, wenn das eigene Lieferwerk neben der pünktlichen Bereitstellung auch die Gewähr für die qualitativ und

quantitativ einwandfreie Versorgung übernehmen kann. Das wird, soweit es sich um Erzeugnisse handelt, die auf industriellem Wege gewonnen werden, keinerlei Schwierigkeiten begegnen, weil zunächst durch die Heranziehung aller technischen Notwendigkeiten dieser Forderung Genüge getan werden kann, zum andern das Arbeitsprogramm des Lieferwerkes durch die Ansprüche des eigenen Verbrauchers in fest umrissene Bahnen gelenkt ist. Dagegen muß diese Möglichkeit bei animalischen und vegetabilen Rohstoffen als ausgeschlossen gelten. Die Abhängigkeit von den natürlichen Gegebenheiten der einzelnen Produktionsgebiete wie der Einfluß der klimatischen Verhältnisse zeitigt bereits beträchtliche Unterschiede in der Beschaffenheit des Materials, die an und für sich schon einer weitergehenden Mechanisierung bei der Verarbeitung oftmals Grenzen setzen, vollends aber eine qualitativ einwandfreie Bereitstellung der Rohstoffe undenkbar machen. Zumindest wäre der Abnehmer bei der Aufnahme der Eigenproduktion gezwungen, zur Ausschaltung der auftretenden Mängel in der Qualität immer wieder andere Lieferanten zur Versorgung heranzuziehen. Andere Begleiterscheinungen bei diesen Rohstoffen sind fortwährende Schwankungen in der Menge und im Preise. Erfordert schon, um Rückwirkungen auf den Preis der Fertigprodukte zu verhindern, der Einkauf dieser Rohstoffe eine sorgfältige Beobachtung, so würde außerdem mit der Selbstversorgung an den gesamten Aufbau der Unternehmung ein spekulativer Zug herangetragen, der eine einheitliche Arbeit von Anfang an zum Scheitern verurteilt[10]). Man beläßt hier das seitherige Verhältnis zum Rohstoffmarkt, indem man sich durch Termingeschäfte vor nachteiligen Folgen beim Materialbezug sichert oder indem man die Funktion des Handels anerkennt, dessen Vertrautsein mit den Besonderheiten der einzelnen Produktionsgebiete den Ausgleich in der Menge wie in der Qualität am besten gewährleistet. Mitunter geht die Arbeitsteilung sogar so weit, daß, wie in manchen Zweigen der Textilindustrie, dem Handel auch das Risiko der Weiterverarbeitung

10) v. Beckerath, Herb.: Der moderne Industrialismus, a. a. O. S. 131 Enquete I, 3. 2: Textilindustrie B, S. 267.

verbleibt und der Unternehmer dessen Aufträge im Lohn annimmt. Nur die Papierindustrie macht in diesem Zusammenhang eine Ausnahme. Bei ihrem Zug zum Rohstoff hat sie über die Lieferanten des Zellstoffs und Holzschliffs hinausgegriffen und sich z. T. ansehnlichen Waldbesitz verschafft. Ein solcher Schritt ist deshalb denkbar, weil die Gewinnung des Holzes durch die Einführung langfristiger Nutzungspläne bei der Bewirtschaftung des Waldes den Charakter der bloßen Ernte allmählich verlor [11]). Mineralische Rohstoffe dagegen bilden kein hemmendes Moment für den Selbstbezug, weil es sich um den Abbau von Produkten handelt, deren Menge und Qualität so gut wie eindeutig feststeht. Außerdem ist durch den Einsatz der großbetrieblichen Technik bei ihrer Gewinnung eine regelmäßige Versorgung sichergestellt, so daß auch Schwankungen im Preise im Vergleich zu den organischen Rohstoffen in wesentlich geringerem Maße auftreten.

Bei der Ausbreitung nach oben macht sich in diesem Zusammenhang als Vorbedingung für das Zustandekommen der vertikalen Betriebsgemeinschaft die Forderung geltend, daß die Weiterverarbeitung die vom Lieferwerk hergestellten Produkte regelmäßig und unter Vermeidung größerer Stockungen abnehmen kann. Genau so wie die unterschiedliche Bereitstellung der Rohstoffe den leitenden Gedanken des gemischten Werks, die Zusammenarbeit der beteiligten Einzelbetriebe auf der Grundlage feststehender Pläne, ins Gegenteil verkehrt, sind auch stärkere Schwankungen bei der Absatzgestaltung der folgenden Stufen einer engeren Verbindung unzuträglich. Dem Werk der Unterstufe, das sich einen beständigeren Absatz durch die Heranziehung von Verbraucherbetrieben verschaffen will, muß bei einer unregelmäßigen Abnahme des eigenen Weiterverarbeiters der Wunsch nach Absatzsicherung unerfüllt bleiben. Infolgedessen macht auch die Bewegung zum Abnehmer, sofern sie eben auf die Verwirklichung der Betriebsgemeinschaft gerichtet ist, bei den Industriezweigen halt, deren Erzeugnisse den

11) Hüllbrock, A.: Organisation und Preisbildung auf dem deutschen Papiermarkt, Frankfurt 1927, S. 42.

Charakter von Massenprodukten verlieren und der Befriedigung eines mehr persönlichen Bedarfs zu dienen bestimmt sind. Hier bedingt schon die ständige Fühlung mit der Kundschaft wie die Differenziertheit in Form und Beschaffenheit der Ware eine andere Betriebsgröße, so daß schon aus technischen Gründen die Heranziehung solcher Werke zur engeren Zusammenarbeit unvorteilhaft erscheint. Man muß gerade diesen Schwankungen im Bedarf maßgebliche Bedeutung zuschreiben, wenn man das unterschiedliche Vorkommen der Spinnweberei in den einzelnen Zweigen der Textilindustrie erklären will. Die gleichbleibende Warengestalt wie die ziemlich einheitlich verlaufende Absatzgestaltung bei den Jutefabrikaten bringt es mit sich, daß so gut wie der gesamte Industriezweig in der Form der Spinnweberei vereinigt ist; die wenigen reinen Werke befassen sich mit besonderen Spezialprodukten [12]). Auch bei der Verarbeitung der Baumwolle findet sich in beträchtlichem Umfang der mehrstufige Betrieb, weil ein im wesentlichen uniformer Bedarf einer solchen Verbindung keine Hemnisse bereitet. Dagegen läßt sich diese Betriebsform in ganz unterschiedlichem Maße bei der Wollindustrie aufzeigen. Während die Kammgarnweberei mit ihren Erzeugnissen auf eine Käuferschicht angewiesen ist, deren Bedarf vor allem in der Farbe und der Qualität wechselnde Ansprüche zeigt, der einstufige Betrieb daher mit verschwindend geringen Ausnahmen die Regel bildet, trägt die Streichgarnweberei schon eher wieder einer gleichmäßigen Nachfrage Rechnung und eignet sich daher wieder besser zur Verbindung von Spinnerei und Weberei.

Erst recht ist, wenn der Unternehmer vor der Frage steht, ob Betriebe mit Erzeugnissen individuellen Einschlags zur Zusammenarbeit herangezogen werden sollen, die Beschränkung auf den bisherigen Produktionsbereich am Platze, wenn deren Produkte dem Einfluß von Mode und Saison unterworfen sind, ein Umstand, der die Ungeeignetheit von Werken dieser Produktionsstufen als Teilglied einer vertikalen Betriebsgemeinschaft in verstärktem Maße erkennen läßt. Sprechen technische

12) Enquete I, 3. 2: Textilindustrie B, Die deutsche Juteindustrie S. 102.

Gründe gegen jegliche Verbindung, so ist bei der Würdigung der Abnahmemöglichkeiten in Betracht zu ziehen, daß bei der stoßweisen Beschäftigung des Abnehmers nur für eine kurze Spanne eine Zusammenarbeit sich aufrechterhalten ließe, während in der übrigen Zeit der Lieferbetrieb auf den Absatz an fremde Verbraucher angewiesen wäre. Auf der anderen Seite muß sich auch der von Mode und Saison abhängige Betrieb im eigensten Interesse von jeder Bindung an Rohstoffwerke fernhalten. Die volle Ausnützung der zeitlich beschränkten Absatzmöglichkeiten läßt sich nur bewerkstelligen, wenn der Bezug der Rohstoffe in voller Freizügigkeit bei dem Lieferanten erfolgen kann, der im gegebenen Augenblick das Material rasch und in qualitativ einwandfreier Beschaffenheit zur Verfügung stellt. Wohl könnte auch diesen Anforderungen der eigene Rohstoffbetrieb genügen; gegen den Uebergriff in die Unterstufe macht sich aber wieder die Erfahrungstatsache geltend, daß die Abhängigkeit in der Mode auch in der Absatzgestaltung der Vorindustrie zum Ausdruck kommt, der mehrstufige Betrieb also ein doppeltes Risiko in Zeiten ruhigeren Absatzes zu tragen hätte [13]). Schließlich mag auch die ablehnende Haltung ihre Begründung darin finden, daß, wie es in der Textilveredlung vereinzelt zu verzeichnen ist, der Unternehmer sich bei jedem Modewechsel vor die Notwendigkeit gestellt sieht, die technischen Apparate neu zu beschaffen [14]).

Die Frage, ob Marktorganisationen imstande sind, die Kombination zu verhindern, wird verschieden zu beurteilen sein, je nachdem, welche von den möglichen Zusammenschlußformen man zur Betrachtung heranzieht. Auf verhältnismäßig einfache Grundlinien lassen sich gegebenenfalls einsetzende Abwehrmaßnahmen beim Trust zurückführen. Da die zentrifugale Bewegung wie beim Kartell infolge der Struktur der Organisation wegfällt, ist lediglich erforderlich, etwaigen Versuchen der Kundschaft zur Umgehung der Organisation entgegenzutreten. Die Notwendigkeit hiezu ergibt sich daraus, daß der Uebergang zur Selbstver-

13) Wiedenfeld: Gewerbepolitik a. a. O. S. 49.

14) Enquete I, 3. 2: Textilindustrie B. Gesamtverband der deutschen Textilveredlungsindustrie, S. 62.

sorgung den dauernden Verlust der bisherigen Abnehmer zur Folge hat, weil diese Absicht sich nicht durch das Eindringen in die Reihen der Organisation, sondern nur durch Heranziehung von etwaigen Außenseitern oder durch den Neubau der Anlagen verwirklichen läßt. Infolgedessen konzentriert sich die Abwehrpolitik auf die Maßnahmen des äußeren Organisationszwangs: neben der direkten Bekämpfung der Abnehmer kommt vor allem der Erwerb nicht zugehöriger Werke oder der Aufkauf unerschlossener Rohstofflager in Betracht. Im übrigen liegt es, wenn durch Ueberspannungen bei der Absatzpolitik der Wunsch nach eigenen Rohstoffwerken bei der Kundschaft in stärkerem Umfang wach wird, im ureigensten Interesse der Organisation, wegen des Rückgangs der Verbraucherzahl Entgegenkommen zu zeigen.

Ungleich mannigfaltiger sind die Gefahrenmomente, die sich aus dem Entstehen gemischter Werke für das einzelne Kartellmitglied und damit auch für den Bestand der Organisation ergeben. Der Besitz eigener Rohstoffwerke berührt solange nicht die Interessen der übrigen Mitglieder beim Einkauf, als der materiallieferende Betrieb nur den Bedarf seines Erwerbers deckt. Sobald aber die Unterstufe einen Teil der Erzeugung frei zum Absatz bringen muß, wird das gemischte Werk gleichzeitig Lieferant seiner Verbandsgenossen. Diese zwiespältige Stellung macht sich dann besonders bemerkbar, wenn das gemischte Werk mit seiner Unterstufe dem dort vorhandenen Kartell angehört und dadurch in der Lage ist, die Preisfestsetzung des Lieferverbandes im Sinne einer Steigerung der Verkaufserlöse zu beeinflussen [15]). Die Verbindung zwischen Kartellwerk und Abnehmer, gleichgültig, ob die Initiative vom Mitglied oder vom Verbraucher ausgeht, kann für die übrigen Mitglieder den Verlust von Abnehmern bedeuten, zumindest werden sie gezwungen, alte Beziehungen zur Weiterverarbeitung aufzugeben und neue Verbindungen anzuknüpfen. Mit dem dauernden Verlust des Kunden ist zu rechnen, wenn dieser sich mit einem Außenseiter verbindet

15) Vgl. hierzu und für die folgenden Ausführungen Kap. III. Das gemischte Werk als Konkurrenzfaktor.

oder zur Neuerrichtung der Anlagen schreitet. Zu diesen nachteiligen Folgen, die unmittelbar mit dem Aufkommen gemischter Werke in Erscheinung treten, gesellt sich die mehr in der Zukunft liegende, aber deswegen um so ernster zu nehmende Gefahr, daß der mehrstufige Betrieb sich allmählich eine Ueberlegenheit gegenüber den anderen Kartellmitgliedern verschafft, die das bisherige Kräfteverhältnis unter den Beteiligten zuungunsten der übrigen Werke verschiebt. Bei der Beurteilung der Frage, ob und inwieweit diesen Gefahren vorgebeugt werden kann, erscheint es zweckmäßig, zu unterscheiden, wer sich, ob Kartellmitglied oder Abnehmer, um das Zustandekommen der vertikalen Betriebsgemeinschaft bemüht.

Bekanntlich liegt der entscheidende Anlaß für die zentrifugale Bewegung darin begründet, daß sich das einzelne Kartellmitglied außerstande sieht, die beabsichtigte Vergrößerung der Anlagen im Rahmen der eigenen Produktionsstufe durchzuführen. Schuld daran trägt in erster Linie die straffe Bindung durch das Kartell. Will man dem in Aussicht stehenden Uebergreifen auf die anderen Produktionsabschnitte entgegentreten, so ist zunächst an die Beseitigung der Schranken zu denken, die dem Werke den natürlichen Weg der Betriebserweiterung unmöglich machen. Ein Kartell zur Regelung der Menge müßte sich infolgedessen mit der Preisfestsetzung begnügen. Darin liegt aber ein Verzicht auf die durch die gesamte Lage des Industriezweigs bedingte Zusammenschlußform zugunsten der Sonderinteressen eines Mitglieds. Daß ein solches Nachgeben der übrigen Werke kaum denkbar ist, kann ohne weiteres angenommen werden, weil dann die Organisation ihren Zweck überhaupt verliert. Ein anderes Mittel wäre, daß die übrigen Mitglieder sich zu einer Schmälerung ihrer Rechte, praktisch gesprochen zu einer gleichmäßigen Verringerung ihrer Kontingente verstehen würden, um dadurch den Expansionsdrang des Genossen zu befriedigen. Abgesehen davon, daß diese Lösung einen Präzedenzfall schafft und notwendig das gleiche Verlangen bei anderen Mitgliedern wachrufen würde, scheidet sie auch deshalb aus, weil damit freiwillig

einer Entwicklung Vorschub geleistet würde, die man auf der anderer Seite gerade verhindern will.

Ein Vorgehen mit der Begründung, daß die Kombination ein Mittel darstelle, um die vertraglichen Abmachungen zu umgehen, läßt sich nur insoweit rechtfertigen, als Bindungen bestehen, die durch das Zustandekommen des gemischten Werks in Frage gestellt werden. Keinerlei Stütze im Kartellvertrag findet gewöhnlich der Versuch, die Zusammenarbeit mit einem Lieferanten zu unterbinden. Man tritt dem Kartell bei, um den Absatz der Erzeugnisse gemeinsamen Maßnahmen zu unterwerfen, während der Bezug der Rohstoffe nach wie vor eine Angelegenheit des Einzelnen bleibt. Etwaige Abmachungen in dieser Richtung, die hin und wieder vorkommen, gehen auf besondere Abkommen zurück oder sollen der Organisation einen Rückhalt geben [16]). Ebenso besitzt ein Konditionen- wie auch ein Preiskartell keine Handhabe zum Eingreifen, weil eine Betriebsgemeinschaft mit dem Verbraucher niemals die Funktionen berührt, die in den Aufgabenkreis des Verbandes fallen. Selbst bei Kontingentierung der Erzeugung liegt in der Versorgung des eigenen Abnehmers noch keine Umgehung des Kartellzwecks. Vielmehr handelt es sich um ein Problem der Verteilung. Die Menge, die bisher gewissermaßen der gesamten Kundschaft zur Verfügung steht und im Zweifelsfalle zu einer Reihe von Abnehmern wandert, wird in der Folgezeit ganz oder teilweise einem einzigen Abnehmer überlassen. Schwierigkeiten tauchen erst auf, wenn die zum freien Verkauf gelangende Menge und der Selbstverbrauch nicht gegeneinander abgegrenzt sind, es also dem Mitglied anheimsteht, die Lieferung der zum Absatz gelangenden Menge nach eigenem Ermessen zu bestimmen. Damit ist aber bereits insofern ein Problem der internen Kartellpolitik berührt, als die Sonderbehandlung einzelner Mitglieder die Ursache von Konflikten ist. Lediglich bei Zentralisierung des Verkaufs gerät das die Zusammenarbeit mit einem Verbraucher anstrebende Mitglied in Widerspruch zu seinen Lieferpflichten, wenn es den eigenen Abnehmer bevorzugt versorgen will. Um die Einhaltung

16) Kestner-Lehnich, a. a. O. S. 91.

der Lieferpflichten zu sichern, hat man teilweise das Gesellschaftsrecht, das die Möglichkeit der fristlosen Kündigung dem Mitgliede an die Hand gibt, mit dem wesentlich strengeren Kaufrecht vertauscht. Der Verkaufsstelle wird dann rechtliche Selbständigkeit verliehen, so daß diese in der Lage ist, mit den einzelnen Mitgliedern Lieferverträge abzuschließen [17]). Diese Lösung, so sehr sie auch den Zwecken des Verbandes dienen mag, fördert aber nur die verbandsunwilligen Kräfte und verschiebt lediglich den Austrag der Gegensätze bis zur Verbandserneuerung. Jedenfalls hat das rheinisch-westfälische Kohlensyndikat, als während des ersten Syndikatsvertrags reine Zechen sich mit Hütten verbanden, und diese die Versorgung ihrer Anlagen ohne Vermittlung des Syndikats beanspruchten, trotz obsiegenden Urteils in dem sich anschließenden Rechtsstreit der verstärkt einsetzenden Kombination keine weiteren Hemmnisse bereitet [18]). All diese Tatsachen zeigen, daß von seiten der Kartelle den zentrifugalen Bestrebungen der Mitglieder kaum entgegengetreten werden kann.

Zu einem ähnlichen Ergebnis gelangt man, wenn man den umgekehrten Fall untersucht, daß der Abnehmer zur Selbstversorgung übergehen will. Wirklich erfolgversprechend, um diesem Beginnen der Verbraucher Einhalt zu gebieten, ist nur, daß man die Maßnahmen des Verbandes, die in erster Linie für dieses Vorgehen entscheidend sind, einer Prüfung im Hinblick auf die Möglichkeit des Entgegenkommens unterzieht. Daß ein Verzicht auf die bisherige Verbandsform die Selbstaufgabe der als notwendig erkannten Bindungen bedeutet und deshalb ausscheidet, wird man annehmen können. In Frage kommen kann deshalb nur eine Milderung einzelner Maßnahmen bei der Absatzpolitik. In dieser Richtung liegt möglicherweise eine Herabsetzung der festgesetzten Preise; desgleichen ist denkbar, daß der oft erhobenen Forderung stattgegeben wird, und die Höhe der Preise der allgemeinen Preisbewegung eher angepaßt wird.

17) Kestner-Lehnich, a. a. O. S. 85.

18) RGZ. Bd. 48, S. 306. — Götzke, W.: Das rheinisch-westfälische Kohlensyndikat und seine wirtschaftliche Bedeutung, Essen 1905, S. 40.

Einen solchen Schritt macht zunächst die Tatsache unwahrscheinlich, daß das Kartell gezwungen ist, auch dem mit den höchsten Kosten arbeitenden Mitgliede einen angemessenen Verdienst zu sichern. Selbst wenn zu den genannten Möglichkeiten die praktischen Voraussetzungen vorliegen, ist zumindest die Einsicht bei den Beteiligten ebenso notwendig, daß ein gewisses Nachgeben in der Preispolitik der Verhinderung neuer Konflikte in der Zukunft nur förderlich sein kann.

Als weitere Maßnahme, die bei den Mitgliedern unter Umständen auf geringeren Widerstand stößt, kommt eine Lockerung der schematischen, für alle Abnehmer ohne Unterschied maßgeblichen Preisfestsetzung in Betracht, wenn die Erzeugung der Verbraucher z. T. im Ausland zum Absatz gelangt. In diesem Punkte zeigten sich schon frühzeitig die Verbände bei Eisen und Kohle zur Verständigung bereit, indem die Differenz zwischen In- und Auslandspreis zurückvergütet wurde. Einen anderen Ausweg schlug der 1887 gegründete Deutsche Walzwerks-Verband ein, der niedrige Preise für Exportaufträge mit der Begründung vorsah, damit der fortwährende Erwerb von Mitgliedern durch die Verbraucher unterbleibe [19]). Möglicherweise kann auch der Geldausgleich, der bei Kontigentierung der Erzeugung den rein mengenmäßigen Ausgleich mitunter ersetzt, den Weiterverarbeiter zum Verzicht auf seine Angliederungsabsichten bringen. Die minder beschäftigten Werke erhalten dann von den Mitgliedern, die in stärkerem Umfang durch Aufträge berücksichtigt werden, eine Geldentschädigung, wodurch der Abnehmer eher die Sicherheit erhält, daß er seinen Rohstoff bei einem bestimmten Lieferanten stets beziehen kann [20]). Nicht zu verkennen ist aber, daß auch bei solchem Entgegenkommen keine Gewähr besteht, daß die Absichten der Verbraucher zur Ruhe kommen, weil sonstige Nachteile aus der Marktpolitik der Ver-

---

19) Gruntzel, J.: Die wirtschaftliche Konzentration, Wien 1928, S. 64.
20) Hammesfahr, W.: Die Kartellbeteiligungsziffer, Berlin 1930, S. 400.

bände vielleicht unberührt bleiben, so daß immer noch genügend Anlaß vorhanden sein kann, die Selbstversorgung in die Wege zu leiten. Ebenso ist die Frage, ob, wenn der Weiterverarbeiter Außenseiter heranzieht oder die Anlagen errichtet, dies verhindert werden kann, stets davon abhängig, inwieweit es dem Verbande gelingt, die Maßnahmen des äußeren Organisationszwanges wirksam einzusetzen.

Diese geringen Aussichten für eine erfolgreiche Unterbindung der Einflußnahme auf Verbandswerke werden auch nicht durch Bestimmungen in den Kartellverträgen gehoben, mit denen vermieden werden soll, daß eine willkürliche Lösung der Mitgliedschaft beim Uebergang der Werke in andere Hände erfolgt. Zu diesem Zwecke findet sich manchmal in den Satzungen die Bestimmung, daß auch der Rechtsnachfolger ohne weiteres der Organisation angehört und in die alten Pflichten seines Vorgängers einzutreten hat [21]). In ihrer Bedeutung bei einer Veräußerung an den Verbraucher ist diese Bestimmung dem Fall gleichzustellen, daß ein Mitglied sich einen Abnehmer angliedert und dann die bevorzugte Versorgung beansprucht. Eine andere Forderung, die gelegentlich in diesem Zusammenhang erhoben wird, nämlich die Zustimmung aller Werke beim Besitzübergang, bedeutet einen zu weitgehenden Eingriff in die Selbständigkeit der Mitglieder und hätte überdies keinen praktischen Erfolg, wenn der Verbraucher durch Aktienerwerb Einfluß auf das Unternehmen gewinnt.

Den bisherigen Ausführungen lag der vereinfachende Tatbestand zugrunde, daß das gemischte Werk erst durch das Entstehen der Kartelle ins Leben gerufen wird. Umsomehr gelten die negativen Folgerungen, die bezüglich der Möglichkeit, die Unabhängigkeitsbestrebungen der Kundschaft wie die zentrifugalen Kräfte bei den Mitgliedern zu unterbinden, an diese Voraussetzung geknüpft wurden, überall dort, wo der mehrstufige Betrieb in erster Linie auf die natürlichen Gegebenheiten der einzelnen Produktionsstufen zurückgeht. Der Werdegang der

21) Schieß, Jakob: Die Kartelle in der schweizerischen Textilveredlungsindustrie, Diss. Weinfelden 1922, S. 42.

Eisen schaffenden Industrie hat gezeigt, daß die Zusammenarbeit zwischen Verbrauchern und Lieferanten schon früh einsetzt. Als sich dann später die Notwendigkeit ergibt, sich über gemeinsame Maßnahmen beim Verkauf zu verständigen, kennt diese Industrie bereits das Nebeneinander von reinen und gemischten Werken. Deshalb beginnt hier schon mit der Geburtsstunde der Kartelle die Auseinandersetzung zwischen diesen ungleichen Mitgliedern. Die gleiche Erscheinung läßt sich beim Aufkommen der Verbände bei Kohle, bei Papier und auch teilweise in der Elektrizitätsindustrie nachweisen [22]). Infolgedessen darf man hier in der Kartellierung nicht die einzige Ursache für die Kombination erblicken; ihre Wirkung muß vielmehr dahingehend verstanden werden, daß die dann zusätzlich auftretenden, die Kombination fördernden Kräfte eine organische Entwicklung lediglich beschleunigt haben. Der Erwerb unbedeutender Außenseiter, wie ihn die Gelsenkirchen-Bergwerks-AG., die lange Zeit die Interessen der reinen Werke im rheinisch-westfälischen Kohlensyndikat wahrgenommen hatte [23]), zur Lahmlegung der Unabhängigkeitsbestrebungen der Kundschaft unternahm, konnte diese Entwicklung für gewisse Zeiten verlangsamen, aber niemals verhindern. Desgleichen hatte die in manchen Verbänden eingeführte Bestimmung, wonach der Selbstverbrauch auf die Mitglieder beschränkt bleiben soll, die bereits bei Vertragsabschluß beteiligt sind, bei der befristeten Dauer aller Kartelle nur geringen Wert [24]).

Deshalb begnügt man sich z. B. bei Kontingentierungskartellen, wenn die Kombination Fortschritte macht, lediglich damit, die Bedingungen für das Recht auf Inanspruchnahme des Selbstverbrauchs einheitlich zu gestalten. Meist wird dem Antrag auf Einräumung der Eigenversorgung erst stattgegeben, wenn das

---

22) Ortmann, M.: Preisbildung und Preisbewegung des Papiers vom Jahre 1895 bis zur Gegenwart, Freiburg i. Br. 1919, S. 84. —

23) Heymann H. G.: a. a. O. S. 110.

24) Wiedenfeld, Kurt: Das rheinisch-westfälische Kohlensyndikat, a. a. O. S. 106.

betreffende Werk nachweist, daß es eine bestimmte Mehrheit des Aktienkapitals (gelegentlich war das volle Aktienkapital Voraussetzung) von dem zu erwerbenden Unternehmen in Händen hält. Im ersten Augenblick mag diese Vorschrift als eine Erschwerung der Kombination erscheinen; es ist durchaus denkbar, daß diese Nebenwirkung eintritt, besonders, wenn sich kleinere Werke mit Expansionsgedanken tragen. Als richtunggebend für diese Vorschrift muß aber die Absicht betrachtet werden, alle Werke in den Bedingungen für die Erlangung des Selbstverbrauchs gleichzustellen, damit nicht schon aus einer bloßen Minderheitsbeteiligung dieses Recht hergeleitet werden kann.

Letzten Endes sind also für die Beurteilung der eingangs gestellten Frage die natürlichen Grundlagen jedes Industriezweiges entscheidend. Diese Feststellung wird auch durch die Fälle bestätigt, wo es Kartellen gelungen ist, den Ausbau zum mehrstufigen Betrieb zu verhindern. In der Seidenindustrie hat die Veredlung die Bestrebungen der Weber, die Angliederung der Hilfsindustrie in die Wege zu leiten, erfolgreich abzuwehren verstanden[25]). Als sich die Auftraggeber der Stückfärber durch den Bau eigener Anlagen unabhängig zu machen versuchten, wußte der Lieferverband dieses Vorhaben durch eine Aenderung der Bestimmungen über den Treurabatt zu vereiteln. Es wurde, nicht wie bisher, bei der Bewilligung der Rabatte, die Zuweisung sämtlicher Aufträge verlangt, sondern die Ueberlassung des gesamten Bedarfs gefordert[26]). Zweifellos ist der Erfolg einerseits dem Umstande zu verdanken, daß der Verband die Rabattklausel als Organisationszwangsmittel ausgezeichnet zu handhaben verstand. Zum andern findet der günstige Ausgang eine teilweise Erklärung in der fast lückenlosen Geschlossenheit der Stückfärber. Die wahre Ursache für das Gelingen liegt aber letzten Endes in der Tatsache, daß die Weber infolge der Vielseitigkeit ihrer Produkte auf eine stark spezialisierte Hilfs-

25) v. Beckerath, Herb.: Die Kartelle der deutschen Seidenindustrie, Karlsruhe 1911, S. 14.

26) Kestner-Lehnich, a. a. O. S. 104.

industrie angewiesen sind; sonst hätte die starke Machtposition ihrer Lieferanten genügen müssen, um die Angliederung der Veredlung zu verwirklichen.

In diesem Zusammenhang mag noch die seltene Erscheinung des freiwilligen Verzichts auf die Kombination Erwähnung finden. Den Gefahren, welche der ständig wiederkehrende Uebergriff in die anderen Stufen für den Bestand der Kartelle mit sich brachte, suchte man in der Eisenindustrie schon frühzeitig dadurch zu begegnen, daß man die an den Verbänden beteiligten Werke verpflichten wollte, eine Erweiterung in vertikaler Richtung nur nach Beobachtung genau bestimmter Vorschriften vorzunehmen. Seine praktische Verwirklichung fand dieser Gedanke in dem Gruppenschutz, der bei der Verbandserneuerung im Jahre 1930 eingeführt wurde[27]). Es ist den Mitgliedern der an das Abkommen angeschlossenen Verbände untersagt, die Produktion von Erzeugnissen der anderen Stufen neu aufzunehmen; eine weitere Schranke ist den Expansionsbestrebungen dadurch gesetzt, daß auch die bei Vertragsabschluß bestehenden Quoten unverändert bleiben. Daß ein solcher Schritt nur denkbar ist, wenn Kartelle als Vertragspartner auftreten, ergibt sich bei der weittragenden Bedeutung der Kombination von selbst.

3. Die Persönlichkeit des Unternehmers.

Die letzte Entscheidung über die Verwirklichung aller Zusammenschlußbestrebungen liegt beim Unternehmer. Auf welche Weise nun persönliche Gesichtspunkte sich als Hemmschuh offenbaren können, zeigt sich am deutlichsten, wenn man die Frage des Beitritts zum Kartell vergleichsweise heranzieht. Während bei der Kartellierung die Beschränkung der Selbständigkeit Bedenken gegen die Teilnahme auslösen kann, bleibt bei der Vergrößerung in vertikaler Richtung (wie auch in horizontaler Richtung) die wirtschaftliche Unabhängigkeit des aktiv beteiligten Unternehmers nach wie vor unangetastet. Hier liegt vielmehr, wie

27) Schneider, Hans J.: a. a. O. S. 86.

beim Großbetriebe überhaupt, die Schranke in der Fähigkeit einer oder weniger Persönlichkeiten, den erweiterten Aufgabenkreis zu meistern und die einzelnen Teile zu einem geschlossenen Ganzen zusammenzufügen, damit nicht durch innere Reibungen die Einheitlichkeit des Betriebs wieder in Frage gestellt wird[28]).

Schwierigkeiten, die vielleicht dadurch entstehen, daß die Leiter der anzugliedernden Werke auf ihren bisherigen Wirkungskreis nur zu verzichten gewillt sind, wenn ihnen auch fernerhin eine gewisse Betätigungsmöglichkeit gesichert bleibt, können behoben werden, daß man sie an Verwaltungs- und Aufsichtsorganen beteiligt. Wesentlicher erscheint aber, daß dem Unternehmer die Erweiterung seines fachlichen Aufgabenkreises zur Zurückhaltung Anlaß geben kann. Gerade bei der Kombination, im Gegensatz zur Vereinigung mit Werken gleicher Struktur, wächst nicht nur der Aufgabenkreis in quantitativer Hinsicht, die Zusammenfassung artverschiedener Stufen verlangt auch die Kenntnis der gesamten Produktionsgrundlagen der anzugliedernden Industriezweige. Das mag nicht weiter ins Gewicht fallen, solange es sich um Erzeugnisse handelt, deren technischer Vollzug wie die Absatzgestaltung, verglichen mit der Ausgangsbasis, keine grundsätzlichen Unterschiede aufweisen. Bei Massenerzeugnissen erlaubt es die schematische Betriebsführung und ein ziemlich gleichgearteter Verlauf der Absatzverhältnisse, daß sich der Unternehmer auf die oberste Leitung beschränkt und die technischen wie die kaufmännischen Einzelheiten einem Stamm geschulter Fachleute überläßt. Dagegen muß notwendig bei Qualitätserzeugnissen, wenn den oft wechselnden Wünschen der Kundschaft immer rasch und in der verlangten Form und Beschaffenheit entsprochen werden soll, eine enge Fühlung zwischen Führung und Betrieb erhalten bleiben. Dabei kann der Fall eintreten, daß die Vorteile des mehrstufigen Betriebs durch den Aufwand für die persönlichen und sachlichen Erfordernisse, die die Neuaufnahme der Erzeugung mit sich bringt, wieder verlorengehen, so daß die beabsichtigte Er-

28) v. Beckerath, Herb.: Der moderne Industrialismus, a. a. O. S. 55.

weiterung unterbleibt [29]). Man stößt hier aus persönlichen Gründen auf den gleichen Widerstand, der bei den völlig verschiedenen Produktionsgrundlagen dieser Erzeugnisse auch in sachlicher Beziehung einer engeren Zusammenarbeit hindernd im Wege steht.

Nicht zuletzt mag die ablehnende Haltung gegenüber Erweiterungsplänen ihre Erklärung darin finden, daß mit dem Wachstum des Unternehmens auch die innere Organisation verwickelter wird. Wohl entlastet die Festlegung genauer Arbeitspläne den Unternehmer von der täglichen Kleinarbeit; Buchführung und Betriebsstatistik vermitteln einen fortwährenden Ueberblick über die einzelnen Geschäftsvorgänge, durch eine genau festgelegte Absatzorganisation kann man die Einzelheiten der Marktbearbeitung untergeordneten Kräften überlassen und hält sich den Blick für die großen Aufgaben der Marktpolitik frei. Hand in Hand mit dieser weitgehenden Aufteilung der Funktionen geht aber nicht selten ein Zug zum Bürokratismus, der der ganzen Geschäftsabwicklung verwaltungsmäßigen Einschlag gibt; dazu kommt, daß vielleicht Kontrollorgane erforderlich werden, die, abgesehen von der Belastung der Selbstkosten, den Instanzenzug bei der innerbetrieblichen Organisation verstärken [30]). Diesen Gefahren vermag man beim gemischten Werk auch nicht dadurch entgegenzuwirken, daß man, wie es bei horizontalen Konzernen möglich wird, die einzelnen Glieder des Betriebs einer gegenseitigen Konkurrenz aussetzt.

Nun ist nicht zu bestreiten, daß die eben erwähnten Faktoren bei den Erwägungen des Unternehmers über die Zweckmäßigkeit der Verbreitung des Produktionsbereichs ihren Einfluß geltend machen. Wiedenfeld betont besonders, daß das Können, noch mehr das Wollen der leitenden Persönlichkeiten als stärkster Faktor des Widerstands gegen das Zustandekommen des gemischten Werks anzusprechen ist. „Wohl gilt diese Schranke

29) Vgl. dazu Pape, Kurt: Die Entwicklung der deutschen Zuckerindustrie, Halle 1925, S. 64.

30) Von der Gablentz, O. H.: Industriebürokratie, Schmollers Jahrbuch 50. Jahrg. 1926, S. 541.

nicht absolut, sie ist abhängig von den Unterschiedlichkeiten der Volksstämme und von den Einzelpersönlichkeiten: es zeigt sich aber deutlich, daß die Wirtschaftsführer nicht nur die Exponenten wirtschaftlich sachlicher Kräfte sind, sondern aus eigenem Empfinden, vielfach irrational, das Wirken jener Kräfte bestimmen und leiten[31]). Diese Feststellung wird man aber nur insoweit bejahen können, als durch eine bewußt ablehnende Haltung gegenüber Erweiterungsplänen aus persönlichen Beweggründen die Wirtschaftlichkeit der Unternehmung nicht in Frage gestellt wird. Wenn das reine Werk sich auf seinen bisherigen Produktionsbereich beschränkt oder sich bei der Erweiterung mit einem enger gesteckten Ziele begnügt, so kann ein solcher Verzicht nur damit erklärt werden, daß die Existenzmöglichkeiten in demselben Umfang wie bisher gewährleistet bleiben. Die Freiheit der Entscheidung in dieser Hinsicht ist aber nicht allein ins Belieben des einzelnen Unternehmers gestellt, sondern hängt ausschlaggebend von den Gegebenheiten der einzelnen Industriezweige ab. Bei der Zwangsläufigkeit, unter der die Entwicklung zum gemischten Werk in der Eisen schaffenden Industrie vor sich ging, war es wohl möglich, daß sich ein einzelnes Werk, vielleicht auf Grund besonderer Produktionsvorteile, eine gewisse Zeit von dieser Bewegung ausschließen konnte. Aehnliche Verhältnisse lagen beim rheinisch-westfälischen Kohlenbergbau vor, wo zwar nicht alle Zechen mit Hütten verbunden sind, sämtliche aber die Nebenproduktegewinnung aufgenommen haben. Man mußte hier die kompliziertere Betriebsorganisation in Kauf nehmen, wenn man mit den übrigen Werken ebenbürtig bleiben wollte. Der persönliche Gestaltungswille des Unternehmers konnte nur insofern wieder zur Geltung gelangen, daß, wie z. B. bei den Vereinigten Stahlwerken das Schwergewicht der Erzeugung bei den typischen Massenerzeugnissen liegt, während bei den anderen gemischten Werken die Verfeinerung in stärkerem

31) Wiedenfeld, Kurt: Gewerbepolitik, a. a. O. S. 50. — Vgl. über die nationalen Unterschiede bei den Unternehmerpersönlichkeiten Wiedenfeld, Kurt: Das Persönliche im modernen Unternehmertum, München-Leipzig 1920.

Umfang zur Zusammenarbeit herangezogen wurde[32]). Bei stärkerem Einfluß der Banken auf die Industrie haben erstere nicht selten aktiv in die Organisationsbewegung eingegriffen. Mit der Förderung der Kartellierung wurde auch indirekt wieder die Kombination begünstigt; gelegentlich sind auch Fälle zu verzeichnen, wo die Banken selbst den Zusammenschluß zum gemischten Werke herbeigeführt haben, so daß auch von dieser Seite der Widerstand der Werksleiter gebrochen wurde. Für solche Industriezweige mag wohl das Einsetzen der Kombination wie die Struktur der entstehenden gemischten Werke verschieden sein, der grundsätzliche Ausbau zum mehrstufigen Betrieb konnte aber an persönlichen Hemmnissen nicht scheitern.

Anders verhält es sich dann, wenn diese zwangsläufige Entwicklung zum gemischten Werke nicht zu beobachten ist. Das ist, wenn man an die früheren Ausführungen anknüpft, weniger bei den Massenprodukten als vielmehr bei den Erzeugnissen der Fall, die auf einen mehr persönlichen Bedarf abgestellt sind. Die Umstellung auf ähnliche oder artverschiedene Erzeugnisse ist infolge der gesamten Betriebsstruktur erleichtert; es kann auch eine stärkere Betonung der Qualität einen Vorsprung vor der Konkurrenz verschaffen[33]). Sind die Erzeugnisse vollends dem Einfluß von Mode und Saison unterworfen, dann ist für den Erfolg der Unternehmung letzten Endes die persönliche Leistung entscheidend. Solche sachliche Gegebenheiten bedingen eine größere Bewegungsfreiheit und lassen deshalb andererseits das Problem der Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen nicht so sehr in den Vordergrund treten, als wie es bei Massenprodukten in Erscheinung tritt, so daß auch dem persönlichen Gestaltungswillen ein größerer Spielraum verbleibt.

Man wird also nur mit diesen Einschränkungen der von Wiedenfeld betonten Feststellung, daß der Unternehmer nicht lediglich das Vollzugsorgan für die sachlich in Erscheinung tretenden Kräfte ist, sondern sich diesen Faktoren gegenüber

32) Wiskott, O.: Eisen schaffende und Eisen verarbeitende Industrie, Bonn 1929, S. 47.

33) v. Beckerath, Herb.: Der moderne Industrialismus, a. a. O. S. 204.

eine selbständige Entscheidung bewahrt und aus bewußtem Nichtwollen auf eine vielleicht zweckmäßige Erweiterung des Produktionsbereichs verzichtet, beipflichten können. Auf der anderen Seite soll nicht verkannt werden, daß oftmals Unternehmerpersönlichkeiten anzutreffen sind, die ihren Betrieb aus kleinsten Verhältnissen heraus entwickelt haben. Das dann besonders ausgeprägte Selbstbewußtsein und das Vertrauen auf das eigene Können machen es verständlich, daß sich solche Unternehmer gegen die Zusammenarbeit mit anderen Werken ablehnend verhalten und die durch die Kombination zu erwartenden Vorteile nicht anerkennen wollen [34]). Entscheidend ist aber auch hier wieder, daß der Unternehmer im Vertrauen auf die eigene Kraft und unter Beachtung der zukünftigen Entwicklungsmöglichkeiten die weitere Existenz seines Werks nach wie vor als gesichert ansieht.

III. Das gemischte Werk als Konkurrenzfaktor.

Als letzte Zielsetzung liegt der Zusammenfassung von Werken zugeordneter Produktionsstufen die Absicht zugrunde, dem neu entstehenden Unternehmen eine Stärkung seiner Wettbewerbsfähigkeit zu verschaffen. Die Verwirklichung dieser Absicht bedeutet einen Vorsprung vor den Betrieben, die sich in ihrer Erzeugungsgrundlage nach wie vor auf die Gegebenheiten nur einer Produktionsstufe beschränken. Eine Betrachtung des gemischten Werks als Wettbewerber berührt deshalb in erster Linie das Verhältnis zu den reinen Werken.

Die Ursachen, welche eine Ueberlegenheit des gemischten Werks begründen, gehen in erster Linie auf die Faktoren zurück, welche zur Vereinigung mit Werken zugeordneter Produktionsstufen in der vertikalen Betriebsgemeinschaft den Anlaß gegeben haben. Ihre Bedeutung für den wirtschaftlichen Erfolg der

34) Troß, Arnold: a. a. O. S. 161. — Schnabel, Hermann: Die Wirkwarenindustrie in Württemberg, Stuttgart 1931, S. 54.

Unternehmung ist bei der systematischen Würdigung der einzelnen Beweggründe klargelegt worden. Hand in Hand damit treten eine Reihe weiterer Vorteile zutage, die sich mittelbar aus der Verwirklichung der Kombination ergeben; sie fallen vielleicht gegenüber den, den Zusammenschluß auslösenden, Kräften nicht so ins Gewicht, müssen aber doch Berücksichtigung finden, wenn man das Verhältnis des gemischten Werks zu den reinen Werken beurteilen will.

Zunächst kommt in Betracht, daß durch die Zusammenfassung von Liefer- und Verbraucherwerken die vermittelnde Funktion des Handels, die bisher vielleicht notwendig war, in Wegfall kommt; die Beseitigung der Handelsspanne äußert sich wieder in der Senkung der Gestehungskosten für das verarbeitete Produkt. Unter Umständen kann auch der Lagerbestand an den einzelnen Erzeugnissen, weil das Produktionsprogramm der Unterstufe mit den Arbeitsplänen der folgenden Prozesse aufeinander abgestimmt ist, verringert werden, was eine niedrigere Verzinsung für das in den Vorräten festgelegte Kapital bedeutet. Sodann gestattet die lokale Konzentration der Betriebe eine Vermeidung von Zwischenfrachten, ein Vorteil, der besonders bei hohen Transportkosten für das Halbfabrikat ins Gewicht fällt. In den Fällen, wo, wie in der Eisen schaffenden Industrie, der Abfall der Weiterverarbeitung wieder als Rohstoff für die Vorstufen in Frage kommt, liegt in der unmittelbaren Verwendungsmöglichkeit eine weitere Ersparnisquelle. Möglicherweise können, wenn im Rahmen der vertikalen Betriebsgemeinschaft Betriebe vorhanden sind, die wechselseitig als Lieferanten in Betracht kommen, durch die Verlegung des Ausbaus und der Verbesserung der Werke in die Zeiten weniger günstiger Absatzverhältnisse die sich hieraus ergebenden Folgen für das Gesamtunternehmen gemildert werden [1]). Selbst im Einkauf von Roh- und Hilfsstoffen, die für alle Teilglieder des Betriebs in Betracht kommen, kann das gemischte Werk die Vorzüge des Großbezugs wahren. Zuguterletzt darf nicht übersehen werden, daß durch Zusammenlegung der Organe für die Ge-

1) Troß, A.: a. a. O. S. 141.

samtverwaltung und den Vertrieb der Erzeugnisse eine Verbilligung erzielt werden kann. Besonders in dieser Hinsicht bestehen bezüglich der Rationalisierungsmöglichkeiten Berührungspunkte mit den horizontalen Konzernen und Betriebsvereinigungen. Doch fällt gerade beim gemischten Werk ein wesentlicher Faktor, nämlich die Konzentration der Erzeugung auf die leistungsfähigsten Anlagen, weg, der gerade bei den Zusammenfassungen in horizontaler Richtung in den Vordergrund gestellt wird. Ob diese Vorteile den weiterverarbeitenden Werken unmittelbar in den Selbstkosten zugute kommen oder diese ihr Ausgangsmaterial zu den allgemein gültigen Preisen beziehen, bleibt letzten Endes gleichgültig, da alle die erwähnten Ersparnismöglichkeiten im Gesamterfolge der Unternehmung zum Ausdruck gelangen. Einen Vorzug kann die letztere Regelung allerdings insofern bedeuten, als dadurch die Wirtschaftlichkeit der einzelnen Betriebsgruppen leichter festzustellen ist und zugleich ihre Konkurrenzfähigkeit mit den vorhandenen reinen Werken eher verglichen werden kann.

Als weitere Besonderheit der vertikalen Betriebsgemeinschaft wird bei einem Vergleich mit den reinen Werken die Anpassungsfähigkeit an die Schwankungen des Absatzes bei den einzelnen Produkten hervorgehoben. In der Verbindung mehrerer Betriebe verschiedenartiger Struktur wird die Möglichkeit erblickt, dasjenige Erzeugnis, das im gegebenen Augenblick verhältnismäßig leicht untergebracht werden kann, in stärkerem Maße bei der Erzeugung zu betonen. Von der Maschinenindustrie wird z. B. berichtet, daß ein Rückgang im Absatz sich sofort auswirkt, während eine Besserung des Auftragseingangs erst verhältnismäßig spät in Erscheinung tritt[2]). Durch dieses Hin- und Herschieben der Erzeugung wäre dann im Enderfolg der gleiche Vorteil zu verzeichnen, den ein Betrieb genießt, der eine Reihe von Produkten zum Verkauf bringt, die im Verwendungszwecke wohl verschieden sind, aber doch aus dem gleichen oder ähnlichen Fabrikationsprozeß hervorgehen. Vermieden ist nur, was bei einer solch vielseitigen Produktion mitunter vorkommen kann, daß durch eine allzu große Zersplitterung in der Zahl der Er-

2) Harnisch, Elis., a. a. O. S. 8.

zeugnisse und der dadurch verursachten größeren Lagerhaltung die erwähnten Vorteile sich wieder ins Gegenteil verkehren.

Diese Bewegungsfreiheit beim Absatz der verschiedenen Erzeugnisse, die man jeder Form zusprechen muß, welche bei der Kombination entstehen kann, ist in grundsätzlicher Beziehung auch für das gemischte Werk zu bejahen. Infolge der mannigfachen Erzeugnisse kann sich der mehrstufige Betrieb in sich selbst ergänzen und bei verminderter Beschäftigung der einen Betriebsabteilung die andere gegebenenfalls stärker heranziehen. Den äußeren Ausdruck findet diese Beweglichkeit wiederum in einer größeren Gleichmäßigkeit im Gewinnergebnis der Unternehmung, das sich dann von dem mitunter stark wechselnden Dividendenausfall bei den reinen Werken abhebt. Auch ermöglicht dieser Risikoausgleich, daß Betriebe, die infolge struktureller Verschiebungen beim Absatz längere Zeit mit Verlust arbeiten, bis zur Umstellung auf die neuen Gegebenheiten aufrechterhalten werden können. Gewisse Schranken bezüglich dieser Bewegungsfreiheit dürfen jedoch bei der vertikalen Betriebsgemeinschaft nicht übersehen werden. Jedenfalls ist bei dem starren Rhythmus, der dem ganzen Betriebe infolge der planmäßigen Zusammenarbeit anhaftet, eine rasche Ausnützung von Absatzmöglichkeiten, die vielleicht nur für kurze Zeit vorliegen, nicht in dem Maße denkbar, wie sie beim vertikalen Konzern möglich ist. Besondere Aufmerksamkeit bedarf diese Ausgleichsmöglichkeit bei Kuppelprodukten. Eine stärkere Betonung der Haupterzeugung hat, der mengenmäßigen Abhängigkeit wegen, auch einen gesteigerten Anfall an Rohstoff für das Nebenprodukt zur Folge, was dessen Absatzgestaltung unter Umständen ungünstig beeinflussen kann. Im umgekehrten Falle ist das gleiche automatische Verhältnis zu beobachten. Dieselben Schwierigkeiten ergeben sich, wenn ein Kraftüberschuß bei der Erzeugung entweder im eigenen weiterverarbeitenden Betrieb oder bei fremden Verbrauchern Verwendung findet. Man kann bei einer Vereinigung von Hochofen, Stahl- und Walzwerk die letzteren nicht in vermehrtem Maße heranziehen, ohne daß nicht auch die Roheisenherstellung in gleichem oder zumindest in ähnlichem

Ausmaß gesteigert wird. Damit erklärt sich auch die Erscheinung, daß der Hochofenbetrieb, der einheitlichen Kraftwirtschaft wegen wie infolge der engen Verbundenheit mit der Elektrizitätsindustrie, stets in bestimmtem Umfang aufrechterhalten werden muß, auch wenn gerade die Absatzgestaltung des Roheisens eine Einschränkung erforderlich erscheinen läßt.

In welcher Weise die Ueberlegenheit des gemischten Werks auf die reinen Werke sich auswirkt, wird verschieden zu beurteilen sein, je nachdem, von welcher der einzelnen Produktionsstufen man bei der Betrachtung ausgeht, die im Rahmen der vertikalen Betriebsgemeinschaft vereinigt sind. Zieht man zunächst die Rohstoffbasis heran, so ergibt sich dann keine Berührung mit den Werken gleicher Struktur, sobald die gesamte Erzeugung vollkommen von der Weiterverarbeitung aufgenommen wird. Auch wenn gerade beim gemischten Werk ein Ueberschuß vorhanden ist, der bei andern Verbrauchern Absatz finden muß, so wird sich im allgemeinen ein Vorsprung nicht bemerkbar machen, weil die Vorteile aus den innerbetrieblichen Ersparnismöglichkeiten noch gering sind. Zum andern richtet sich hier der Aufwand für das Ausgangsmaterial nach den Gegebenheiten des Rohstoffmarktes, auf den auch die reinen Werke angewiesen sind. Es soll nicht verkannt werden, daß auch bei dieser Unterstufe des gemischten Werks niedrigere Preise als üblich beim Verkauf der Erzeugnisse möglich sind, wenn nur die Verdienstmöglichkeiten bei den anderen, im Betriebe hergestellten Erzeugnissen den Verkauf unter den Preisen der reinen Werke wieder wettmachen. Doch ist zu bedenken, daß dieses Vorgehen die Vorzüge der Kombination wieder in Frage stellen kann, weil nun die reinen Werke in den folgenden Stufen infolge der billigeren Rohstoffe, die ihnen unter Umständen durch die Unterbietung zugute kommen, in die Lage versetzt werden, sich gegenüber dem gemischten Werk in der Weiterverarbeitung eher zu behaupten. Infolgedessen kann eine Preisunterbietung bei der Rohstoffgrundlage nur für kurze Zeit und für geringe Mengen möglich werden. Eine solche Politik des gemischten Werks kommt nicht in dem Maße, wie es bei den Unterstufen zu er-

warten ist, zur Geltung, sofern sie von den weiterfolgenden Betrieben vorgenommen wird. Ueberhaupt muß mit wachsender Entfernung von den Grundlagen der vertikalen Betriebsgemeinschaft der Vorsprung gegenüber den reinen Werken der Zwischenstufen mehr und mehr ins Gewicht fallen. Die Vorteile, die in den sonstigen betrieblichen Ersparnisquellen begründet sind, treten nun in erhöhtem Umfang in niedrigeren Gestehungskosten in Erscheinung. Zugleich wirkt sich der Wegfall der Handelsspannen und der Zuschläge für die Erzeugung bei Selbständigkeit jeder Produktionsstufe aus, während das reine Werk diese Kostenelemente in seinem Aufwand für den Rohstoffbezug mitzutragen hat. Infolgedessen kann man annehmen, daß das reine Werk in den Produktionsstufen, wo das gemischte Werk nicht mit Erzeugnissen der Unterstufe, sondern mit weiterverarbeiteten Produkten am Markte erscheint, unterlegen ist[3]). Eine solche Ueberlegenheit der vertikalen Betriebsgemeinschaft kann sich nur dann nicht in vollem Umfange auswirken, wenn den reinen Werken der billige Einkauf des Rohmaterials vom Auslande offensteht; desgleichen ist denkbar, daß Fehler in der Betriebsanordnung oder eine mangelhafte Rentabilität der angegliederten Werke das an und für sich gegebene Uebergewicht vermindern oder gar aufheben.

Durch das Verhalten des gemischten Werks im Rahmen von zeitlich und örtlich verschiedenen Absatzmöglichkeiten wird sein Verhältnis zu den reinen Werken noch besonders unterstrichen. Bessern sich die Absatzverhältnisse bei der Weiterverarbeitung, so verschiebt das gemischte Werk seine Erzeugung der unteren Stufen im Betriebe selbst mehr und mehr zum letzten Verbraucher hin, um nicht nur die höheren Preise, die die weiterverarbeiteten Produkte vor den Rohstoffen auszeichnen, zu erzielen, sondern um auch aus den sonstigen Vorteilen, die ihm durch die Zusammenfassung verschiedener Stufen erwachsen, den größten Nutzen zu ziehen. Damit verringert sich bei den Zwischenprodukten die Liefermöglichkeit um die Menge,

3) Mannstaedt, H.: Ursachen und Ziele des Zusammenschlusses im Gewerbe, a. a. O. S. 45 f.

die bisher von dem gemischten Werke zur Verfügung gestellt wurde; bei ungenügender Versorgung durch die betriebseigenen Rohstoffwerke ist außerdem denkbar, daß der mehrstufige Betrieb noch zusätzlich als Käufer auftritt. Durch diese Verlagerung der Erzeugung bleibt es den in den Zwischenstufen vorhandenen reinen Werken überlassen, den Anforderungen ihrer Abnehmer allein gerecht zu werden. Infolgedessen wird auch, sofern dann ungenügende Produktionsmöglichkeiten vorliegen, die Notwendigkeit eintreten, die vorhandenen Anlagen zu vergrößern. In dem Maße, wie diese Voraussetzungen nicht mehr vorliegen, ändert sich wiederum die Politik des gemischten Werks. In den Endstufen mag für eine gewisse Zeit der bisherige Absatz gewährleistet sein, auf die Dauer muß aber diese Möglichkeit bei einem allgemeinen Rückgang des Verbrauchs allmählich schwinden. Dann sieht sich das gemischte Werk wieder veranlaßt, bei den Zwischenprodukten als Verkäufer aufzutreten. Die Folge ist, daß hier der an und für sich scharfe Kampf um den verringerten Absatz eine weitere Zuspitzung erfährt, wenn dieser überlegene Wettbewerber auftritt [4]). Dieses Verhalten des gemischten Werks äußert sich weiter darin, daß auch Bestrebungen, durch gemeinsame Maßnahmen eine Besserung der Lage des gesamten Industriezweigs in die Wege zu leiten, von dieser Seite her eine weitere Förderung erfahren [5]). Infolgedessen kann es nicht ausbleiben, daß in Industriezweigen, in denen sich die vertikale Betriebsgemeinschaft auf diese Weise einschaltet, die Angliederung von Werken derjenigen Produktionsabschnitte, die das gemischte Werk in sich vereinigt, im Laufe der Entwicklung immer größere Fortschritte macht. Um ebenbürtig zu bleiben, sucht sowohl die Weiterverarbeitung Anlehnung an ihre Lieferanten; umgekehrt kommt die Unterstufe dieser Bewegung wieder entgegen und verwirklicht ihrerseits die Zusammenarbeit mit dem Verbraucher. Soweit dann Werke als reine Betriebe bestehen bleiben, handelt es sich

4) Krahl, Katharine: Kartellbewegung und Kartellprobleme in der deutschen Papier erzeugenden Industrie, Diss. Frankfurt 1924, S. 85.

5) Vgl. für die Drahtindustrie Kartellrundschau 1914, S. 189.

um besondere Produktionsvorteile, die eine solche Ausnahme rechtfertigen. Einen anderen Ausweg mag, sofern noch durch die betriebliche Struktur möglich, der Uebergang zu andern Erzeugnissen bieten oder kann eine stärkere Betonung der Qualität in Frage kommen. Diese Entwicklung hat schon der kurze Abriß über den Werdegang bei der Kohle und der Eisen schaffenden Industrie in Rheinland-Westfalen bestätigt. Aehnlich verhält es sich bei der Papierindustrie, wo die Verbindung zwischen Zellstoffabrikation und eigentlicher Papiererzeugung, seitdem zum ersten Male die Rohstoffherstellung im Rahmen der Weiterverarbeitung vorgenommen wurde, mehr und mehr Eingang fand [6]). Infolge der Zwangsläufigkeit, unter der die Entwicklung zum gemischten Werk in diesen Industriezweigen stand, mußten Werke, die neu die Erzeugung aufnahmen, sofort mit ihrer Gründung die Zusammenfassung der einzelnen Produktionsstufen in die Wege leiten [7]).

Vollzieht sich die Auseinandersetzung zwischen reinen und gemischten Werken üblicherweise auf der verhältnismäßig einfachen Grundlage, daß ein stärkerer Wettbewerber einem schwächeren gegenübertritt, so ergeben sich ungleich schwierigere Probleme, wenn es notwendig wird, diese ungleichen Konkurrenten zur Regelung gemeinsamer Interessen über den Absatz zusammenzubringen. Die Verschiedenheit in den Produktionsgrundlagen bedingt auch eine andere Einstellung zu Zweck und Zielen der Kartellierung. Der mehrstufige Betrieb wird sich, wenn er dem Verbande beitritt, den Beschränkungen beim Absatz, die infolge der allgemeinen Verhältnisse des Industriezweigs geboten sind, nur insoweit unterwerfen, als dadurch die Vorteile, die ihm aus der Zusammenarbeit mit Werken anderer Produktionsstufen erwachsen, nicht beeinträchtigt werden. Demgegenüber befindet sich das reine Werk in einer wesentlich schwierigeren Lage. Bei all den Maßnahmen, die ihm zur Erhaltung seiner Existenz zur Verfügung stehen, bleibt es auf die

6) Krahl, K.: a. a. O. S. 36.

7) Wiedenfeld, Kurt: Ein Jahrhundert rheinischer Montanindustrie. a. a. O. S. 64.

Gegebenheiten nur einer Produktionsstufe beschränkt. Ihm bedeutet daher, wenn der Konkurrenzkampf sich verschärft und andere Möglichkeiten zur Selbstbehauptung verschlossen sind, das Zusammengehen mit seinesgleichen oftmals die einzige Rettung. Durch das Vorhandensein von reinen und gemischten Werken wird die Kartellierungsfähigkeit der einzelnen Industriezweige, die an und für sich schon durch Unterschiede in der Betriebsgröße, in der Betriebstechnik und infolge der Verschiedenartigkeit der Erzeugnisse auch bei Werken der gleichen Produktionsstufe beeinträchtigt werden kann, noch mehr herabgesetzt. Unausbleiblich ist ferner, daß auch die Konflikte im Kartell selbst eine Verschärfung erfahren, wenn die Belange dieser ungleichen Mitglieder im Hinblick auf die Aufgaben der Organisation zum Ausgleich gebracht werden sollen.

Nicht selten gehen bereits bei der Festsetzung der Preise die Auffassungen zwischen reinen und gemischten Werken über die zweckmäßige Höhe der Verkaufserlöse auseinander. Soweit die Erzeugung der mehrstufigen Betriebe nicht in vollem Umfang in eigenen Anlagen zur Weiterverarbeitung gelangt und bei fremden Verbrauchern untergebracht werden muß, legen diese Wert auf verhältnismäßig hohe Preise. Dieser Politik liegt dann die Absicht zugrunde, den Werken in den folgenden Stufen durch die Steigerung der Gestehungskosten für den Rohstoff den Kundenkreis zu verringern und sich auf diese Weise selbst einen größeren Absatz zu verschaffen. Ob die gemischten Werke mit ihren Forderungen Erfolg haben, hängt zu einem guten Teil davon ab, in welcher Zahl diese am Kartell beteiligt sind. Allerdings ist dieser Voraussetzung dann geringe Bedeutung beizumessen, wenn sie von seiten anderer Mitglieder Unterstützung finden. Es sind vor allem die kleineren Werke, die infolge technischer Rückständigkeit ihrer Anlagen stets hohe Preise betonen, während leistungsfähigere Betriebe eher auf niedrigere Preise dringen, um im Interesse ihres stehenden Kapitals einen beständigen Absatz zu erreichen [8]). Diese ganz verschiedene Einstellung bei den einzelnen Mitgliedern in der Frage der Preisfestsetzung

8) Kartellrundschau 1903, S. 340.

ist vor allem in Industriezweigen anzutreffen, wo Groß- und Kleinbetriebe nebeneinander zu finden sind.

Gelingt es den gemischten Werken, höhere Preise zu erreichen, dann ergibt sich als unmittelbare Wirkung, daß den Werken in der Weiterverarbeitung Nachteile erwachsen. Das wird in Zeiten guten Geschäftsgangs, wenn höheren Einstandskosten für die Rohstoffe wieder gesteigerte Erlöse beim Absatz gegenüberstehen, nicht so nachteilig in Erscheinung treten. Sobald sich aber die Absatzmöglichkeiten verschlechtern, wird sich die Ueberlegenheit der gemischten Werke in vollem Umfang auswirken. Abhilfe verschafft in solchen Fällen kaum der Ausweg, die Verständigung über den Absatz unter den Abnehmern ebenfalls in die Wege zu leiten. Vielfach erklären sich die mehrstufigen Betriebe überhaupt nicht zur Teilnahme am Kartell bereit, sondern suchen im Schutze des Lieferverbandes die Lage voll und ganz zu ihren Gunsten auszunützen. Selbst wenn ihre Beteiligung gesichert ist, bringt meist der Zusammenschluß den reinen Werken nur geringe Hoffnung auf Besserstellung. Im Gegensatz zur Unterstufe drängen hier die gemischten Werke auf verhältnismäßig bescheidene Erlöse, um ihren Absatz zu steigern. Einen Schaden aus diesem zwiespältigen Verhalten in den einzelnen Kartellen brauchen die mehrstufigen Betriebe so lange nicht zu befürchten, als ihnen für die niedrigen Verkaufserlöse in der Oberstufe die in Aussicht stehende Umsatzsteigerung wie die sonstigen Vorteile aus der Kombination den Ausgleich gewährleisten.

Es braucht nicht besonders betont zu werden, daß diese Preispolitik der gemischten Werke Sinn und Zweck der Kartellierung ins Gegenteil verkehrt. Der Verband ist dann nicht mehr eine Organisation zur Wahrung gemeinsamer Belange eines Industriezweigs, sondern wird zum Instrument für die mehrstufigen Betriebe, um deren Uebergewicht gegenüber den reinen Werken in jeder Produktionsstufe weiter zu festigen. Betroffen werden dadurch in erster Linie die Abnehmer; indirekt geschädigt sind auch wiederum die reinen Werke in der Unterstufe, die in dem Maße, als dieses Vorgehen ihre eigenen Ver-

braucher benachteiligt, auch die bisherigen Absatzmöglichkeiten vermindert sehen. Diese Haltung der gemischten Werke in der Preispolitik muß sich aber ändern, sobald die Zahl der reinen Werke in der Weiterverarbeitung stärker zurückgeht, weil sie sonst selbst Gefahr laufen, die Verbraucher für die Ueberschüsse ihrer Rohstoffwerke zu verlieren. Der Veranschaulichung wegen ist diese Preispolitik der gemischten Werke in krassen Zügen geschildert worden. Sie war aber in mehr oder minder starkem Ausmaße besonders in der Eisen schaffenden Industrie zu beobachten, als hier in den Anfängen der Verbandsbildung der Kampf zwischen reinen und gemischten Werken auf dieser Grundlage ausgetragen wurde [9]). Die gleiche Erscheinung ist auch für die Unterstufen der Messingindustrie festzustellen [10]). In den letzten Jahren zeigte sich, nachdem der mehrstufige Betrieb in der Eisen schaffenden Industrie sich so gut wie restlos durchgesetzt hat, der Gegensatz zwischen reinen und gemischten Werken in der Preisfrage vor allem noch in der Kleineisenindustrie [11]).

Andere Schwierigkeiten zwischen reinen und gemischten Werken tauchen auf, wenn die Regelung der Menge durch Festlegung von Beteiligungsziffern notwendig wird. Der Streit geht dann um die Frage, in welchem Umfang die Erzeugung der mehrstufigen Betriebe den Maßnahmen des Verbandes unterworfen werden soll. Den gemischten Werken ist vor allem daran gelegen, ihre Betriebe in den folgenden Stufen jederzeit mit dem notwendigen Material versorgen zu können. Ihren Wünschen würde man am ehesten mit einer Regelung gerecht, die ihnen in der

---

9) Vgl. für die Halbzeugindustrie Kartellrundschau 1904, S. 23, für die Röhrenindustrie Horstmann, Paul: Konzentration und Kartellierung in der Röhrenindustrie, Diss. Heidelberg 1923, S. 13, für die Drahtindustrie Horst, Rich.: Entwicklung und Organisation d. dtsch. Drahtindustrie seit 1870, Leipzig 1910, S. 72 ff.

10) Jutzi, W.: 50 Jahre Verbandsbestrebungen in der deutschen Messingindustrie, Köln 1925, S. 112.

11) Enquete-Ausschuß I. 5. Unterausschuß, 11. Bd.: Die deutsche Eisen- und Stahlwarenindustrie, Berlin 1930, S. 273.

Verfügung über die Menge volle Bewegungsfreiheit gewährleistet, während auf der anderen Seite dem Verbande die Verpflichtung obliegen würde, die jeweils in der Weiterverarbeitung nicht gebrauchten Mengen abzunehmen. Eine solche Lösung mag dort am Platze sein, wo die Gestaltung des Absatzes eine ständige Aufwärtsentwicklung zeigt und der Eigenverbrauch im Verhältnis zur Gesamterzeugung des Verbandes gering ist[12]). Was aber in diesem Zusammenhang der Erwähnung bedarf, ist die Tatsache, daß den gemischten Werken, ohne die daraus entstehenden Schwierigkeiten zunächst zu würdigen, bei den ersten Versuchen zur Kontigentierung der Erzeugung die Teilnahme an den Verbänden auf dieser Grundlage vielfach möglich gemacht wurde. Diese Freizügigkeit bedeutet aber nichts anderes, als daß in Zeiten der Vollbeschäftigung die gesamte Erzeugung in den folgenden Stufen zur Weiterverarbeitung gelangt, während den reinen Werken die volle Befriedigung des Bedarfs der Kundschaft aufgebürdet bleibt, was dann bei ihnen wieder den Ausbau der Anlagen notwendig machen kann. Mit dem Eintreten schlechteren Geschäftsgangs wird die bisher zum Eigenverbrauch gelangende Menge, soweit sie nicht in den folgenden Abschnitten noch Abnahmemöglichkeiten findet, dem Verbande zur Verfügung gestellt. Zu gleicher Zeit ist aber das Kartell gezwungen, die bisherige Erzeugung der Mitglieder einzuschränken, um die Gesamtproduktion den veränderten Verhältnissen anzupassen. Daß den reinen Werken bei einer derartigen Regelung doppelter Schaden erwächst, leuchtet ohne weiteres ein; sie haben nicht nur in vollem Umfange die ohnehin notwendige Kürzung der Beteiligungsziffern zu gewärtigen, ihr Anteil muß überdies noch durch die Menge, die von den gemischten Werken überlassen wird, eine weitere Verringerung erfahren. Berücksichtigt man ferner, daß schon die Preispolitik der gemischten Werke ihre Absatzmöglichkeiten beeinträchtigen kann, so wird vollends durch diese Freizügigkeit in der Menge ihre ungünstige Lage offenkundig.

12) Thönes, W.: Die Zwangssyndikate im Kohlenbergbau und ihre Vorgeschichte, Jena 1921, S. 101.

Schon wegen der mangelhaften Kontrolle über die verfügbaren Mengen, wie auch mit Rücksicht auf die reinen Werke, mußten solche Verbandsbestimmungen, die den einstufigen Betrieben die vollen Lasten aus der Wettbewerbsregelung auferlegen, während den gemischten Werken nur Rechte zustehen, eine Abänderung erfahren. Soweit der Selbstverbrauch einen größeren Anteil an der Verbandserzeugung hat, sieht man sich dann gezwungen, wenigstens die zum freien Verkauf gelangende Menge der Aufsicht des Kartells zu unterstellen. Mit dieser Lösung erfährt die Lage der reinen Werke keine wesentliche Besserung. Jedenfalls ist den gemischten Werken bezüglich des Selbstverbrauchs nach wie vor Bewegungsfreiheit gewährleistet. Eine eventuelle Beschränkung der den Bestimmungen des Verbandes unterliegenden Menge hat nichts zu bedeuten, solange nur dem Selbstverbrauch noch genügend Absatzmöglichkeiten in der Weiterverarbeitung offenstehen. Selbst bei geringer werdendem Auftragseingang wird es dem mehrstufigen Betriebe infolge der sonstigen Vorteile nicht schwer fallen, den Absatz in der Weiterverarbeitung auf Kosten der dort vorhandenen reinen Werke zu steigern und dadurch seinen eigenen Verbandsgenossen die Unterbringung der Produktion zu erschweren. Das mußten, solange diese Regelung beim Rheinisch-westfälischen Kohlensyndikat in Geltung war, die reinen Zechen erfahren; es war von Jahr zu Jahr festzustellen, wie die Hüttenzechen im Rahmen der Eisen schaffenden Industrie an Boden gewannen und ihre Erzeugung an Kohle fortwährend steigerten [13]). Sogar durch den weiteren Schritt, nämlich durch die Einbeziehung des Selbstverbrauchs in die Beteiligungsregelung, wird gewöhnlich den reinen Werken keine Erleichterung gebracht. Für das gemischte Werk hat in diesem Falle die Beteiligungsziffer den Charakter einer Art Höchstbeteiligungsziffer, weil der Selbstverbrauch und die an das Kartell gelangende Menge in einer Summe zusammengefaßt sind [14]). Infolgedessen hat es der mehrstufige Betrieb in der Hand, zu bestimmen, wie

13) Leisse, W.: Wandlungen der Organisation der Eisenindustrie und des Eisenhandels, Leipzig 1911, S. 61.

14) Hammesfahr, W.: a. a. O. S. 362.

er seine Erzeugung verwenden will. Bei gutem Absatz steht wieder die stärkere Betonung des Selbstverbrauchs im Vordergrund, während im umgekehrten Falle die Absatzmöglichkeit über das Kartell in Anspruch genommen wird [15]). Im Grunde sind die reinen Werke bei dieser Lösung genau so benachteiligt, wie wenn den gemischten Werken die volle Freiheit in der Verfügung über die Menge zusteht. Bei rechtzeitig erfolgter Meldung des Selbstverbrauchs muß das Kartell, sobald die gemischten Werke weniger zur Ablieferung bringen, die reinen Werke zu größeren Leistungen anspornen; umgekehrt verlangen die mehrstufigen Betriebe wieder Abnahme im Rahmen ihrer vertraglichen Beteiligung. Selbst wenn es gelingt, den Selbstverbrauch einen gesonderten Kontingentierung zu unterwerfen, bleibt eine solche Maßnahme vielfach zwecklos. Entweder begeht man, wie gelegentlich beim Rheinisch-westfälischen Kohlensyndikat, den Fehler, und nimmt als Ausgangsbasis eine Zeit guten Geschäftsgangs; oder man kommt den gemischten Werken, um ihre Zustimmung überhaupt zu erlangen, durch Erhöhung ihrer Beteiligungsziffern im voraus entgegen. Die begreiflichen Anstrengungen der reinen Werke, den Selbstverbrauch strengen Bindungen zu unterwerfen und dessen weitere Vergrößerung zu verhindern, haben meist geringe Aussicht auf Erfolg, weil damit die Freizügigkeit der gemischten Werke in der Weiterverarbeitung allzusehr beschnitten wird.

All die Versuche, die Erzeugung der mehrstufigen Betriebe in die Maßnahmen des Verbandes einzubeziehen, lassen stets eine unvollkommene Regelung des Problems erkennen. Die gemischten Werke widersetzen sich einer einschneidenden Beschränkung bezüglich der Menge, weil der Verlust der Bewegungsfreiheit den Verzicht auf einen wesentlichen Vorteil ihrer Betriebsstruktur in sich schließen würde. Der Streit um die Beteiligungsziffer, der schon bei Werken der gleichen Produktionsstufe den gewichtigsten Faktor bei den Konflikten innerhalb der Kontingentierungskartelle darstellt, erfährt bei der Mitgliedschaft gemischter Werke infolge der Rücksichtnahme auf deren Betriebe

15) Wagenführ, Horst: a. a. O. S. 46.

in der Weiterverarbeitung eine zunehmende Verschärfung. Für die reinen Betriebe stellt jede dieser Lösungen eine Verringerung ihrer Absatzmöglichkeiten dar. Zugleich ist, da mit dem Wachstum des Selbstverbrauchs auch die Produktion in der Unterstufe steigt, ein ständiges Zurückbleiben ihrer Erzeugung im Verhältnis zu der Leistung ihrer mehrstufigen Konkurrenten verbunden. Schließlich ist zur Würdigung ihrer Lage noch zu bedenken, daß in all den Fällen, wo sich an die Haupterzeugung die Verwertung von Rückständen anschließt, die Gewinnung der Nebenprodukte bei den reinen Werken ebenfalls beeinträchtigt wird.

In engem Zusammenhang mit der Regelung des Selbstverbrauchs steht dessen Heranziehung zu den allgemeinen Verbandsumlagen. Zur Bestreitung des Aufwands für die Verwaltung und den Vertrieb der Erzeugnisse, zur Bekämpfung etwaiger Außenseiter bedürfen die Kartelle finanzieller Mittel. Ihre Aufbringung geschieht durch Beiträge seitens der Mitglieder, die meist gemäß der Höhe ihrer Umsätze erhoben werden; für die eben genannten Zwecke werden auch die Strafen verwandt, welche für vertragswidriges Verhalten vorgesehen sind.

Aus der Tatsache, daß für den Selbstverbrauch überhaupt nicht oder wenigstens nur zu bestimmten Zeiten die Vermittlung des Verbandes in Anspruch genommen wird, folgern die gemischten Werke, daß diese Menge von der Beitragspflicht ausgenommen bleibe. Soweit sich der Selbstverbrauch in bescheidenem Umfange hält, spielt eine solche Befreiung keine Rolle. Sie muß aber die reinen Werke benachteiligen, wenn die Verbandsproduktion in zunehmendem Maße in eigenen Betrieben zur Weiterverarbeitung gelangt; besonders dann, wenn zunächst die gemischten Werke die Unterbringung über den Verband stärker betonen müssen, und wenn schließlich durch den Rückgang des Absatzes im Inland und die damit eventuell notwendig werdende vermehrte Heranziehung des Exports die Höhe der Umlage ohnedies steigende Tendenz zeigt, liegt auf den reinen Werken die volle Last für die Aufbringung dieser

Mittel[16]). Ihre finanzielle Belastung wird schließlich ins rechte Licht gerückt, falls der Verband den exportierenden Verbrauchern den Unterschied zwischen In- und Auslandspreis zurückerstattet, weil gerade bei gleichzeitig ungünstiger Marktlage im In- und Ausland derartige Vergütungen gleichfalls erhöhte Summen beanspruchen. In der letzten Auswirkung zeigt sich die Belastung auch in einer verminderten Konkurrenzfähigkeit beim Export der reinen Werke, die vielleicht auf diesen Ausweg notwendig angewiesen sind, während den gemischten Werken die Weiterverarbeitung der Erzeugnisse in den folgenden Stufen stets noch die Möglichkeit der Entlastung von etwaigen Ueberschüssen bringen kann. Welche Vorteile bei dieser Befreiung des Selbstverbrauchs erwachsen können, zeigen die Ersparnisse von rund 90 Mill. Mark, die den Hüttenzechen im Rheinisch-westfälischen Kohlensyndikat in der Zeit von 1904 bis 1913 verblieben[17]).

Mit wachsender Bedeutung des Selbstverbrauchs im Rahmen der Gesamterzeugung gebietet die Rücksicht auf die einstufigen Betriebe, daß neben den Mengen, die durch den Verband an den Markt gelangen, auch der Selbstverbrauch zur Beitragspflicht herangezogen wird. Das ist schon aus dem Grunde gerechtfertigt, weil in dem Maße, wie die Verbandsproduktion in abhängigen Werken weiterverarbeitet wird, die Umlage ihre ursprüngliche Bedeutung als Entgelt für die Leistungen des Kartells beim Vertrieb der Erzeugnisse mehr und mehr verliert und andere Aufgaben, wie z. B. die Exportrückvergütung und die Bekämpfung der Außenseiter, durch diese Beiträge finanziert werden müssen, die aber andererseits auch wieder dem gemischten Werk zugutekommen. In den großen Verbänden bei Eisen und Kohle ist kurz vor dem Kriege und während des Krieges die Ausdehnung der Umlagepflicht auf den Selbstverbrauch durchweg erfolgt. Sie hatte aber keine praktische Auswirkung, weil die günstigen Verkaufspreise

16) Bartz, Otto: Aufbau und Tätigkeit des rheinisch-westfälischen Kohlensyndikats in seiner Entwicklung von 1893—1912, Diss. Erlangen 1913, S. 117.

17) Ledermann, E.: a. a. O. S. 119.

während dieser Jahre und auch in der Inflationszeit die Umlage entbehrlich machten. Bei den späteren Lösungen ist als gemeinsamer Grundzug festzustellen, daß dem Verlangen der reinen Werke auf Heranziehung des Selbstverbrauchs Rechnung getragen wurde. Daß aber die Belastung der ein- und mehrstufigen Betriebe nicht gleichmäßig erfolgen kann, ergibt sich aus der bereits genannten Tatsache, daß der Selbstverbrauch ohne Beanspruchung des Verbandes zum Absatz gelangt.

Endlich dürfen im Zusammenhang mit der Zentralisierung des Verkaufs die Gegensätze in der Handelsfrage nicht unerwähnt bleiben, für deren Aufkommen letzten Endes wiederum die gemischten Werke die Verantwortung tragen. Bei der weitgehenden Beschränkung der Selbständigkeit, die in der Aufgabe der Verkaufstätigkeit zum Ausdruck kommt, muß als Ausgleich von seiten des Syndikats notwendig eine wirksame Kontrolle des Vertriebs der Erzeugnisse Platz greifen. Infolgedessen beobachtet man bei Verkaufskartellen das Bestreben, die Freiheit des Handels zu beschränken. Vereinzelt hat das zur Folge gehabt, daß nur ein bestimmter Kreis von Handelsunternehmen zum Verkehr mit der Organisation zugelassen wird. Viel weiter — und für dieses Vorgehen hat auch die Sicherung der Handelsgewinne mitgesprochen — sind die Verbände bei Eisen und Kohle gegangen, die bei dem allmählichen Eindringen in den Kreis der Verteilung zumindest den Großhandel ihrem Einfluß unterworfen haben. Die Einordnung unter die Kontrolle der Erzeuger bringt es dann mit sich, daß die einzelnen Handelsstufen zu genau vorgeschriebenen Preisen verkaufen und außerdem die Verpflichtung zum ausschließlichen Verbandsverkehr übernehmen müssen.

Diese Absatzorganisation haben nun die gemischten Werke durch ihre Sonderinteressen in Gefahr gebracht. Werden mehrere Produktionsstufen in einem Werk vereinigt, so ist es unvermeidlich, daß auch in den Fällen, wo der mehrstufige Betrieb beim Eintritt in ein Syndikat seine Verkaufstätigkeit aufgibt, der Vertriebsapparat zumindest für diejenigen Erzeugnisse aufrechterhalten bleibt, die überhaupt nicht einem Verbande oder

wenigstens nicht der Zentralisierung des Verkaufs unterworfen sind. Damit liegt für die gemischten Werke schon die Versuchung nahe, daß auf diesem Wege die Vermittlung des Syndikats umgangen und damit für das Kartell eine wirksame Kontrolle verringert wird. Selbst wenn es dann gelingt, die übrigen Erzeugnisse in ein Syndikat einzubeziehen, halten die gemischten Werke zäh an der eigenen Handelsorganisation fest. Das hat die Entwicklung des Stahlwerksverbandes bewiesen, dessen Erneuerung im Jahre 1908 fast an diesem Gegensatz gescheitert wäre, und dann auch zum Nachgeben seitens der Organisation geführt hat[19]). Das erklärt sich daraus, daß auch beim Verkaufskartell trotz der hohen Wahrscheinlichkeit des längeren Bestandes immer mit der Möglichkeit der Auflösung gerechnet werden muß. Man will deshalb die ständige Fühlung mit dem Markte nicht verlieren und sichert sich zugleich eine größere Unabhängigkeit, die auch bei jeder Vertragsverlängerung Vorteile gegenüber den Mitgliedern bringt, die sich beim Absatz lediglich auf die Organisation des Verbandes stützen. Was aber letzten Endes für die Beurteilung der Frage einer Beseitigung des Werkshandels wesentlich ist, liegt darin begründet, daß der vom Syndikat abhängige Handel infolge der straffen Vorschriften, die er bei der Verkaufstätigkeit zu beachten hat, viel zu schematisch arbeitet und die Beweglichkeit vermissen läßt, die für das restlose Ausschöpfen aller Absatzmöglichkeiten unerläßlich ist. Die Ueberlegenheit des werkseigenen Handels wird weiter offenkundig, weil durch die Verbindung mit einem Produzenten eine größere Freiheit in der Kreditgewährung gewährleistet und andererseits auch eine raschere Bedienung der Kundschaft möglich ist[20]).

Hat schon, der genannte Vorteile wegen, die Entwicklung vor dem Kriege in zunehmendem Maße eine Wiederannäherung zwischen Erzeugung und Handel gebracht, auf die auch das Eindringen kapitalkräftiger Großhändler in die Produktion

19) Zöllner, August: Eisenindustrie und Stahlwerksverband, eine wirtschaftliche Studie zur Kartellfrage, Leipzig 1907, S. 192.

20) Berkenkopf, Paul: a. a. O. S. 15.

fördernd gewirkt hat [21]), so liegen die entscheidenden Wurzeln für das wachsende Aufkommen des Werkshandels in den besonderen Verhältnissen der Jahre nach dem Kriege [22]). Infolgedessen stand damals bei den Verhandlungen über die Umgestaltung der Verbände bei Eisen und Kohle die Anerkennung des Werkshandels im Vordergrund. Die Beibehaltung der Zentralisierung des Verkaufs befürworteten die Werke, die keinen Absatzapparat besaßen, während die Unternehmen mit eigener Handelsorganisation eher eine Aufgabe der straffen Bindung in Kauf nehmen wollten, als daß sie ihre Vertriebsorganisation aufgaben [23]). Beim Rheinisch-westfälischen Kohlensyndikat haben bereits 1924 die Zechenhandelsgesellschaften grundsätzlich den Sieg davongetragen [24]), und auch in den Verbänden der Eisenindustrie ist der werkseigene Handel, wenigstens bei den Massenprodukten, so gut wie vorherrschend. Wenn auch die Absatzorganisation der Syndikate und der Werkshandel in engem Einvernehmen arbeiten, so läßt sich doch nicht vermeiden, daß mit der Verringerung des Verbandseinflusses auf den Vertrieb auch eine Lockerung des Kartellgefüges Hand in Hand geht, so daß, auch wenn gerade dem äußeren Gewande nach ein Syndikat vorliegt, im Innenverhältnis jedenfalls eine weniger straffe Bindung gegeben ist, als wie sie dieser Kartellform entsprechen müßte [25]).

Bei der Fülle der Streitpunkte, die bei gleichzeitiger Mitgliedschaft von reinen und gemischten Werken in Erscheinung treten, ist es unvermeidlich, daß die Gegensätze, die jedes Kartell infolge der Selbständigkeit der Beteiligten in sich birgt, eine Verschärfung erfahren. Trägt schon jede Maßnahme, die zur Regelung des Wettbewerbs durch die Kartelle getroffen wird, den Charakter einer Kompromißlösung mit all ihren Schwächen [26]),

21) Leisse, Wilh.: a. a. O. S. 71.
22) Krüger, W.: a. a. O. S. 113.
23) Berkenkopf, Paul: a. a. O. S. 22.
24) Herberholz, Heinz: a. a. O. S. 79.
25) Ledermann, E.: a. a. O. S. 200.
26) Lehnich, Oswald: Gutachten, a. a. O. S. 266.

so vermehren sich vollends die Schwierigkeiten bei der Festlegung der Rechte und Pflichten, wenn die Forderungen dieser ungleichen Mitglieder zu einem Ausgleich gebracht werden sollen. Infolge der Häufung der gegensätzlichen Interessen müssen Spannungen zwischen den Beteiligten um so mehr auftreten, je weitgehender den angeschlossenen Unternehmungen das selbständige Vorgehen beim Absatz zugunsten des Verbandes entzogen ist. Dazu kommt noch, daß die einzelnen Streitfragen oftmals miteinander verquickt werden, dergestalt, daß ein Nachgeben in einem Punkte vom Entgegenkommen in anderer Hinsicht abhängig gemacht wird [27]). Allerdings richtet sich die Intensität der Kämpfe wieder nach der allgemeinen Wirtschaftslage. In Zeiten guten Geschäftsgangs erfahren die Gegensätze meist eine Milderung, weil die gemischten Werke dem Absatz ihrer Erzeugnisse durch den Verband keine große Bedeutung beimessen und ihre Produktion, soweit nicht, wie bei der Kontingentierung, möglicherweise Bindungen vorliegen, größtenteils in die Weiterverarbeitung leiten. Mit ihrem geringeren Interesse am Verbande ist es auch zu erklären, daß, sofern dann die Erneuerung des Verbandes zufällig erfolgt, es den reinen Werken eher gelingt, ihre Forderungen durchzusetzen [28]). Sobald aber die Beschäftigung in der Oberstufe nachläßt und die gemischten Werke wieder mehr auf den Verband angewiesen sind, treten auch die Gegensätze in verstärktem Maße in Erscheinung.

Berücksichtigt man, daß bei solchen Interessengegensätzen es nicht gelingt, den Wünschen der einen oder anderen Mitgliedsgruppe auch nur einigermaßen Rechnung zu tragen, so kann es nicht ausbleiben, daß durch die entstehenden Kämpfe bei der Abgrenzung der Mitgliedsrechte auch der Bestand des Verbandes in Frage gestellt wird. Selbst dort, wo der Wille zur Verständigung auf beiden Seiten so stark zum Ausdruck kommt, daß ein Kartell längere Zeit aufrechterhalten werden kann, beobachtet man, daß die Regelung oftmals nur kurzfristigen Charakter trägt

27) Ledermann, E.: a. a. O. S. 202.
28) Klotzbach, W.: a. a. O. S. 159.

und verschiedentlich vor der im Vertrage festgesetzten Frist Verhandlungen zur Beilegung der Konflikte aufgenommen werden müssen. Ebenso ist festzustellen, wenn reine und gemischte Werke im Kartell sich zusammenfinden, daß zu verschiedenen Zeiten immer wieder andere Probleme in den Vordergrund treten und zum Ausgleich gebracht werden müssen, während andere Streitpunkte allmählich an Bedeutung verlieren. Diese Erscheinung läßt sich anschaulich beim Rheinisch-westfälischen Kohlensyndikat nachweisen. Nachdem 1903 der Anschluß der Hüttenzechen erfolgte, war es in den nächsten Jahren die Frage der Kontrolle des Selbstverbrauchs, die im Mittelpunkt der Verhandlungen stand; im weiteren Verlaufe lag das Schwergewicht bei den Auseinandersetzungen auf der Beitragspflicht des Selbstverbrauchs, während in der Nachkriegszeit die Anerkennung des Werkshandels und dessen Einordnung in die Absatzorganisation des Syndikats zum umstrittenen Problem wurde. Viel häufiger aber, als es im allgemeinen bei Verbänden der Fall ist, die nur reine Werke als Mitglieder aufweisen, ist wahrzunehmen, daß die Beteiligten infolge zu großer Gegensätze wieder auseinandergehen und die weitere Fortführung des Verbandes mißlingt. Ob dann den reinen Werken, die vielleicht die weitgehenden Forderungen der anderen Seite nicht anerkennen können, oder den gemischten Werken, die ihre Wünsche nicht befriedigt sehen, die Hauptschuld an der Auflösung zugeschrieben werden muß, kann nur im einzelnen Falle einwandfrei erwiesen werden. Soweit es sich in einem Industriezweig um die ersten Versuche handelt, zu einer Verständigung zu kommen, kann man aber feststellen, daß die Verantwortung für das Scheitern so gut wie immer auf seiten der gemischten Werke zu suchen ist, während die reinen Werke meist zu Opfern bereit sind, um die geschlossene Front aller Werke herzustellen[29]). Zu dieser Politik sind die mehrstufigen Betriebe insbesondere dann befähigt,

29) Vgl. für den Roheisenverband: Kartellrundschau 1910, S. 437. — Für den Drahtseilverband: Krüger, W.: a. a. O. S. 88. — Sarter: Die Syndikatsbestrebungen im niederrheinisch-westfälischen Steinkohlenbezirke, Jahrb. f. Nationalök. u. Stat. 3. Folge, Bd. 7, 1894.

wenn sie mit ihrem Rohstoffwerke dem Lieferverbande angehören und vermöge ihres Uebergewichts unter den Mitgliedern dessen Marktpolitik ihren Interessen nutzbar machen können. Auf der anderen Seite sehen sich die reinen Werke doch früher oder später wieder vor die Notwendigkeit gestellt, erneut Verhandlungen über die Verständigung anzuknüpfen, so daß den gemischten Werken aus ihrer ablehnenden Haltung nur Vorteile bei dem neuen Verbande erwachsen.

Der Versuch, den zu erwartenden Schwierigkeiten dadurch zu begegnen, daß man die bestehenden gemischten Werke nicht in die Wettbewerbsregelung einbezieht, kann nur verwirklicht werden, wenn diesen Außenseitern geringe Bedeutung zukommt und die Form des Kartells eine restlose Erfassung aller Werke nicht so dringlich erscheinen läßt. Je mehr aber den Mitgliedern die Selbständigkeit beim Absatz entzogen ist, um so mehr muß auch die geschlossene Beteiligung aller Unternehmen angestrebt werden. Bei Verbänden, welche die Menge durch Beteiligungsziffern festlegen, ist nicht nur zu befürchten, daß unabhängige Werke durch geringfügige Preisunterbietungen ihren Absatz steigern und dadurch den Bestand des Kartells in Frage stellen. Mehr Beachtung verdient, wenn gemischte Werke als Außenseiter auftreten, der Gesichtspunkt, daß diese in Zeiten schlechter Absatzmöglichkeiten für diejenigen Mengen, die sonst in den eigenen Werken weiterverarbeitet wurden, andere Verbraucher suchen. Das Rheinisch-westfälische Kohlensyndikat hatte bei seiner Gründung die wenigen Hüttenzechen nicht einbezogen, um die Schwierigkeiten zu vermeiden, welche diese Werke bei den ersten Förderkonventionen bereitet hatten. Trotz eines Abkommens, das diese Außenseiter zur Einhaltung der Verbandspreise beim freien Verkauf verpflichtete, war es nicht zu verhindern, daß ihre Erzeugung im Vergleich zu der Verbandsproduktion ungleich stärker stieg. Den Ausschlag für ihren späteren Anschluß gab aber die schon erwähnte Tatsache, daß die Hüttenzechen in der Krise ihren bisherigen Selbstverbrauch zum größten Teil auf den Markt warfen und das Syndikat dann eine weitere Kürzung der Kontingente bei den Mitgliedern vor-

nehmen mußte [30]). Schließlich wird die Gefährlichkeit des gemischten Werks als Außenseiter noch dadurch unterstrichen, daß seine Bekämpfung mit Hilfe der Maßnahmen des äußeren Organisationszwanges ungleich schwieriger zu bewerkstelligen ist als beim reinen Werk. Die gebräuchlichste Kampfmaßnahme, die fortgesetzte Preisunterbietung, verliert an Wirkung, weil ein bestimmter Teil der Erzeugung direkt in die Weiterverarbeitung übergeht und infolgedessen gar nicht betroffen wird. Ebenso ist die Bekämpfung durch die Sperre des Absatzes stets problematisch, da nicht nur die folgende Stufe, sondern zumindest auch der übernächste Produktionsabschnitt zur Mitwirkung heranzuziehen ist. Wenn eine solche Zusammenarbeit über mehrere Stufen hinweg zum gegenseitigen Schutz vor neuer Konkurrenz von Erfolg begleitet sein soll, ist zumindest das Vorhandensein festgefügter Kartelle Voraussetzung. Letzten Endes bleibt nur der Entzug des Rohstoffs auf Grund von Abkommen mit dem Lieferverbande übrig.

Diese überlegene Stellung der gemischten Werke, bei den Versuchen zur Kartellierung wie auch im Rahmen der Verbände selbst verliert sich in dem Maße, als im Laufe der Entwicklung die Kombination Fortschritte macht und die Zahl der mehrstufigen Betriebe zunimmt. Mit dem Aufkommen gleich starker Konkurrenten verringert sich der Vorsprung der gemischten Werke; ein Kampf mit ebenbürtigen Wettbewerbern läßt nicht mehr die Vorteile erhoffen, wie sie bei der Auseinandersetzung mit einstufigen Betrieben in Aussicht stehen. In kapitalintensiven Industriezweigen ist außerdem in Betracht zu ziehen, daß mit der Vergrößerung des Produktionsbereichs auch das festgelegte Kapital steigt und damit die Sorge für dessen Verzinsung und Amortisation wächst [31]). Je mehr diese Gegebenheiten in Er-

30) Lüthgen, H.: Das rheinisch-westfälische Kohlensyndikat in der Vorkriegs- und Nachkriegszeit und seine Hauptprobleme, Leipzig 1926, S. 97.

31) Oemler, H.: Stahlwerksverband und Stahltrust. Ihre Organisation unter Berücksichtigung ihres Einflusses auf die Arbeiterverhältnisse und eine Betrachtung über das Problem der Arbeitszeit in der Schwereisenindustrie, Tübingen 1913.

scheinung treten, um so mehr ergibt sich auch für die gemischten Werke die Notwendigkeit, die Verständigung mit der Konkurrenz in die Wege zu leiten und die dann entstehenden Organisationen zu stützen. Darin liegt auch die Erklärung für den trotz mancher Gefahren gesicherten Bestand des Rheinisch-westfälischen Kohlensyndikats vor dem Kriege (die Nachkriegszeit muß wegen der Zwangskartellierung bei der Beurteilung außer Betracht bleiben) und für die Dauerhaftigkeit der Verbände in den Anfangsstufen der Eisen schaffenden Industrie, weil die Hüttenzechen auf den Zusammenhalt bei den Rohstoffen und Halbfabrikaten angewiesen waren, wenn sie ihre Expansionspolitik in der Weiterverarbeitung erfolgreich durchführen wollten. So ergab sich in diesem Industriezweig der merkwürdige Zustand, daß die gemischten Werke in den Unterstufen die stärksten Verfechter des Kartellgedankens waren, während sie sich bei den folgenden Produkten die schärfsten Kämpfe um den Absatz lieferten. Dieses Festhalten der gemischten Werke an den Organisationen war nicht zuletzt von dem Gedanken geleitet, die mannigfachen technischen Neuerungen, wie die Umstellung auf das Arbeiten in einer Hitze, die Verwertung des Kraftstoffs, im Schutze der Kartelle durchführen zu können [32]). Ebenso beobachtet man vielfach einen gesicherten Bestand bei den Kartellen für Nebenprodukte. Abgesehen davon, daß die Beteiligten hier sämtlich mehrstufige Betriebe sind und eine Verständigung infolge der Ebenbürtigkeit der Wettbewerber eher gelingt, mag die Ursache vereinzelt darin zu suchen sein, daß man wenigstens für das Nebenprodukt den Konkurrenzkampf vermeiden will, wenn eine Kartellierung für das Hauptprodukt mißlingt. In den Fällen aber, wo, wie bei der Kohle, die Verwertung der Nebenprodukte die Stütze der Wirtschaftlichkeit der Unternehmung bildet, ergibt sich die Notwendigkeit einer dauernden Verständigung von selbst.

In dem Maße aber, wie die gemischten Werke selbst die Zusammenarbeit mit der Konkurrenz betonen müssen, wächst auch bei ihnen das Verständnis, daß ein besseres Verhältnis

32) Dohm, J.: a. a. O. S. 14.

zu den reinen Werken dem Zusammenschluß nur förderlich sein kann. Damit ist nicht gesagt, daß sich diese Einsicht in einem Nachgeben gegenüber den Forderungen der reinen Werke äußern muß. Wohl ist in einzelnen Verbänden, wenn die reinen Werke sich in Notlagen befanden, ein Entgegenkommen in Gestalt von Absatzgarantien zu verzeichnen gewesen[33]). Solche Maßnahmen bleiben entweder nur auf kurze Zeit beschränkt oder sind nur dann festzustellen, wenn die reinen Werke nur noch in geringer Zahl vorhanden sind[34]). Der Zusammenschluß im Kartell ist stets Stückwerk, weil die Vereinigung nicht die Grundlagen der Konkurrenz aufhebt, sondern lediglich zu einer Kompromißlösung führt, bei der immer die Gefahr der Auflösung im Bereich der Möglichkeit liegt. Infolgedessen bleibt auch das Konkurrenzverhältnis zwischen den beiden ungleichen Mitgliedsgruppen bestehen. Was aber doch erreicht wird, ist, daß das Bedürfnis, den Wettbewerb in geordnete Bahnen zu lenken, auf beiden Seiten gleich groß wird: damit ergibt sich auch für die gemischten Werke die Notwendigkeit, nicht durch starres Festhalten an Sonderinteressen den Bestand des Kartells zu gefährden.

Bei einem größeren Einvernehmen zwischen den beiden Mitgliedsgruppen kann auch der Vorteil zur Geltung kommen, der stets hervorgehoben wird, wenn gemischte Werke in den Reihen der Kartelle zu finden sind. Einzelne Maßnahmen des äußeren Organisationszwangs, wie z. B. die Bekämpfung der Außenseiter durch den Entzug der Rohstoffe oder durch die Sperre des Absatzes lassen sich nur anwenden, wenn die Mithilfe der Unternehmen in den vorangehenden oder nachfolgenden Produktionsstufen gesichert ist. In der Regel geschieht dies durch den Abschluß von Abkommen zur Herbeiführung des ausschließlichen Verbandsverkehrs mit den Kartellen der Erzeuger oder Verbraucher. Derselbe Erfolg kann gewährleistet sein, wenn mehr-

33) Berkenkopf, P.: a. a. O. S. 34.

34) Vgl. für das Rheinisch-westfälische Roheisensyndikat: Klotzbach, W.: a. a. O. S. 91 ff., für das rhein-westf. Kohlensyndikat: Lüthgen, H.: a. a O. S. 70.

stufigen Mitgliedern des Kartells die Durchführung dieser Zwangsmaßnahmen übertragen wird [35]).

In den bisherigen Ausführungen wurde verschiedentlich eine Erscheinung angedeutet, die als weitere Auswirkung der Gegensätze zwischen reinen und gemischten Werken anzusprechen ist. Die Schärfe der Auseinandersetzung beim Austrag der verschiedenen Interessen mag oftmals durch übertriebene Forderungen von seiten der mehrstufigen Betriebe bedingt sein. Nicht zu verkennen ist aber, daß das gemischte Werk vermöge seines ganzen Aufbaus grundsätzlich eine Sonderstellung, vor allem in der Frage der Heranziehung des Selbstverbrauchs und dessen Beitragspflicht, gegenüber den reinen Werken beanspruchen kann. Strittig ist letzten Endes nur, in welchem Ausmaße eine solch bevorzugte Behandlung erfolgt. Jede Bevorrechtigung bei der Festlegung der Rechte und Pflichten äußert sich aber letzten Endes wieder in einer günstigeren Entwicklung der gemischten Werke. Damit wächst ihr Uebergewicht im Vergleich zu den reinen Werken und zugleich die Gefahr, daß das beim Zusammenschluß zum Kartell vorhandene Kräfteverhältnis unter den Beteiligten sich zuungunsten der reinen Werke verschiebt. Da mit den Maßnahmen, die zur Verhinderung der Kombination gelegentlich angewandt werden, keine befriedigenden Erfolge zu erzielen sind, die fristlose Kündigung des Vertrags infolge der Verschiebung des Kräfteverhältnisses wohl möglich ist [36]), ihre Lage aber nicht vorteilhafter gestaltet, kann es nicht ausbleiben, daß auch die reinen Betriebe sich allmählich vor die Notwendigkeit gestellt sehen, die Zusammenarbeit mit Werken der zugeordneten Produktionsabschnitte in die Wege zu leiten. Kommen sonstige Auswege, wie etwa die Fortentwicklung zum spezialisierten Betriebe oder die Aufnahme der Produktion anderer Erzeugnisse, nicht in Betracht, dann wird der Auseinandersetzung mit den gemischten Werken durch die Anpassung an die Produk-

35) Kestner-Lehnich: a. a. O. S. 97. — Lucae, G.: a. a. O. S. 66:

36) Guder, Helmut: Das Problem der fristlosen Kündigung von Kartellen, Berlin 1932, S. 41.

tionsgrundlagen der mehrstufigen Genossen ausgewichen. Die Mitgliedschaft gemischter Werke bei den Kartellen höherer Ordnung ruft durch die Sonderstellung, die ihnen eingeräumt ist, wieder erneut mehrstufige Betriebe ins Leben. In Industriezweigen, in denen, wie bei Eisen und Kohle, eine in den natürlichen Grundlagen wurzelnde Tendenz zur Kombination die schon früher erwähnte Beschleunigung erfährt, ergibt sich notwendig, daß die reinen Werke an Zahl und Bedeutung ständig zurückgehen. So finden sich im heutigen Roheisenverband nur noch wenige reine Hochofenwerke [37]). Eine ähnliche wenn auch nicht so weitgreifende Entwicklung ist beim Rheinisch-westfälischen Kohlensyndikat festzustellen. Während der Anteil der reinen Zechen an der Gesamterzeugung des Verbandes an Kohlen im Jahre 1904 noch 80,6 % betrug, war er im Jahre 1913 auf 70,4 % gesunken [38]). In einer besonders ungünstigen Lage befinden sich dann Werke, denen es infolge ihrer geringen Betriebsgröße wie wegen des Mangels an dem notwendigen Kapital versagt ist, den Ausbau zum mehrstufigen Betriebe mitzumachen. Ihnen bleibt, wenn die Weiterentwicklung zum spezialisierten Betrieb keinen Erfolg verspricht, nur übrig, Anschluß an bereits vorhandene gemischte Werke zu suchen [39]).

In dem Maße aber, wie das gemischte Werk in den zugeordneten Produktionsstufen zur vorherrschenden Betriebsform wird, wächst auch hier wieder, wie schon früher angedeutet, mit dem allmählichen Aufkommen ebenbürtiger Konkurrenten die Notwendigkeit zum Zusammenschluß. Unterstützt werden diese Bestrebungen durch die bereits vorhandenen Kartelle, um der Gefahr vorzubeugen, daß die Kämpfe zwischen den gleich starken Konkurrenten in der Weiterverarbeitung neuen Konfliktstoff in ihre Reihen tragen und damit der Bestand der Organi-

---

37) Berkenkopf, Paul: a. a. O. S. 34.

38) Ledermann, E.: a. a. O. S. 102.

39) Vgl. über das Schicksal der reinen Walzwerke: Mannstaedt, Heinr.: Die Konzentration in der Eisenindustrie und die Lage der reinen Walzwerke, Jena 1906, S. 54.

sation in Mitleidenschaft gezogen wird. So ergibt sich als weitere Folge, wenn Kartelle höherer Ordnung gemischte Werke zu ihren Mitgliedern zählen, daß nicht nur die Kombinationsbewegung in zunehmendem Maße einsetzt, sondern daß auch der Gedanke der Wettbewerbsregelung erneuten Auftrieb empfängt und in weiteren Produktionsabschnitten praktische Gestalt erhält. Das anschaulichste Beispiel für die Tatsache, daß diese beiden Organisationstendenzen eng ineinandergreifen und sich wechselseitig fördern, ist der Werdegang der straffen Organisation, durch die sich heute der Aufbau der Eisen schaffenden Industrie auszeichnet. Das allmähliche Vordringen des gemischten Werks von den Grundlagen in Richtung zur Weiterverarbeitung hat auch langsam wieder die Verbandsbildung nach sich gezogen, die allerdings wie z. B. bei Stabeisen und in gewissen Teilen der Blechindustrie mit jahrelangen Schwierigkeiten bei der Verwirklichung zu kämpfen hatte. In Anbetracht dessen, daß die gemischten Werke die stärksten Stützen dieser Verbände waren und ihre Interessen bei dem allmählichen Rückgang der reinen Werke ausschlaggebend wurden, entstand zwischen den einzelnen Organisationen eine enge Zusammenarbeit, die sich vornehmlich in der gegenseitigen Hilfe bei der Bekämpfung der Außenseiter wie in der gemeinsamen Behandlung des Ausgleichs zwischen In- und Auslandspreis für die Abnehmer äußerte. Nur unvollkommen gelang dagegen die Errichtung eines Generalkartells als höchste Vollendung einer solchen Zusammenarbeit. Der Versuch, mit dem Stahlwerksverband eine gemeinsame Dachorganisation für alle Verbände zu schaffen, hatte nur für die A-Produkte Erfolg, während bei den B-Produkten die Kämpfe zwischen reinen und gemischten Werken nur eine unvollkommene Regelung zuließen. Erst der Nachkriegszeit blieb es vorbehalten, diesen Gedanken in die Tat umzusetzen. Aehnlich wie bei Nebenprodukten, deren Erzeugung durch den Verband des Hauptprodukts in mengenmäßiger Hinsicht festgelegt ist, erfolgt auch heute in der Eisen schaffenden Industrie die Regelung der Rohstoff-

menge für sämtliche Kartelle von zentraler Stelle aus[40]). Auf der Rohstahlgemeinschaft als Trägerin dieser Funktion bauen sich die Verbände für die verarbeiteten Produkte auf, die ihrerseits wieder die Zentralisierung des Verkaufs für die Spezialerzeugnisse vornehmen. Mit dem Gelingen dieser straffen Organisation konnte auch der weitere Schritt zur Festigung der Kartelle, nämlich die Beschränkung der Mitglieder auf ihren bisherigen Produktionsbereich durch das Verbot der vertikalen Vergrößerung, gewagt werden, der dann in dem bereits früher erwähnten Gruppenschutz seine Verwirklichung fand.

40) Eine ähnliche Regelung bestand schon frühzeitig in der Kaliindustrie, vgl. Engelke, G.: Das deutsche Kalikartell in seiner Entwicklung und gegenwärtigen Gestalt, Schr. d. Ver. f. Soz.Pol. Bd. 60, S. 11.

Zusammenfassung.

Der Zweck der Arbeit ist, einen Beitrag zum Problem der industriellen Organisationsbewegung zu liefern, die seit Einführung der Gewerbefreiheit in immer stärkerem Maße in den verschiedensten Formen in Erscheinung trat. Als Sonderfall der Kombination lag der Untersuchung das gemischte Werk zugrunde. Die Ursachen, welche diese Betriebsform auslösen können, die Voraussetzungen für die Verwirklichung und schließlich das Verhältnis des gemischten Werks zu den reinen Werken des einzelnen Industriezweigs sind betrachtet worden.

Rückblickend kann man feststellen, daß die Vielheit der Faktoren, die im gegebenen Falle das Hinausgreifen über den ursprünglichen Produktionsbereich nahelegen können, sich auf zwei grundsätzliche Ausgangspunkte zurückführen lassen, wenn man in Rechnung stellt, welche Möglichkeiten dem Unternehmer zur Behauptung im wirtschaftlichen Existenzkampfe zu Gebote stehen. Er muß zunächst darnach trachten, mit möglichst niedrigeren Selbstkosten zu arbeiten. Dieser Gesichtspunkt tritt ohne weiteres in Erscheinung, wenn bei großem Bedarf an Rohstoffen, oder, verursacht durch die Preispolitik der Kartelle, Lieferwerke erworben werden. Aus derselben Ueberlegung heraus erfolgt die Angliederung von Lieferanten oder Verbrauchern, wenn die restlose Ausnutzung der im Betriebe selbst vorhandenen Ersparnismöglichkeiten Anlaß zur Erweiterung gibt. Mittelbar wird durch die Senkung der Gestehungskosten auch die Gestaltung des Absatzes berührt. Auf der andern Seite ist die Kombination wieder der Weg, um unmittelbar die Absatzmöglichkeiten der Unternehmung günstiger zu gestalten. Wenn die Unterbringung der Erzeugung auf die Dauer auf Schwierigkeiten stößt, wird zwecks Sicherung des Absatzes in der Weiterverarbeitung Fuß gefaßt. Die Steigerung des Umsatzes kann im Vordergrund stehen, wenn

im Rahmen von Kartellen bei stärkerer Beschränkung der Selbständigkeit dem einzelnen Mitglied die Vergrößerung seiner Erzeugungsgrundlagen auf dem üblichen Wege versagt bleibt. Auf diese beiden grundsätzlichen Ueberlegungen, die Senkung der Selbstkosten und die günstigere Gestaltung des Absatzes, stößt man immer wieder, wenn man die einzelnen Beweggründe für die Verwirklichung des gemischten Werks näher untersucht.

Die Weiterentwicklung des einzelnen Werks zum mehrstufigen Betriebe ist nicht als Einzelerscheinung zu werten. Sie bedeutet vor allem nicht, daß sich das gemischte Werk aus den Gegebenheiten der Produktionsstufen, die es in sich vereinigt, loslösen, und gewissermaßen, auf einem geschlossenen Produktionsgang aufbauend, ein Sonderdasein innerhalb der einzelnen Industriezweige führen kann. Es bleiben, auch wenn in besonders gelagerten Fällen die gegenseitige Ergänzung der Teilbetriebe erreicht ist, zumindest in den rein fachlichen Fragen genug Berührungspunkte mit den vorhandenen reinen Werken gegeben. Umsomehr ist diese Verbundenheit mit den Belangen des einzelnen Industriezweigs dann vorhanden, wenn die einzelnen, aufeinander angewiesenen Teilbetriebe nicht mengenmäßig abgestimmt sind, sondern entweder auf den freien Rohstoffbezug angewiesen sind, oder mit der überschüssigen Erzeugung den Absatz an fremde Verbraucher betonen müssen. Für die reinen Werke erhebt sich dann die Frage, ob diese den Ausbau zum mehrstufigen Betriebe ebenfalls vornehmen sollen, oder ob die Aussichten in der Zukunft die Aufrechterhaltung der Existenz unter den bisherigen Verhältnissen gewährleisten. Wenn dann nicht besondere Umstände, die im einzelnen Falle durch den Standort, die Art der Erzeugnisse, durch die Gesamtbetriebsverhältnisse und schließlich durch die Möglichkeit, andere Produkte ähnlicher Art im Erzeugungsprogramm aufzunehmen, bedingt sind, eine Ausnahmestellung auch künftighin rechtfertigen, dann wird auch bei ihnen, wie die aufgeführten Beispiele gezeigt haben, die Verwirklichung der vertikalen Betriebsgemeinschaft mehr und mehr in die Wege geleitet.

Umgekehrt bleibt auch das gemischte Werk, auch wenn es in

mancher Hinsicht unabhängiger ist als das reine Werk, ein Glied der einzelnen Produktionsstufe und damit abhängig von der allgemeinen Wirtschaftslage des Industriezweigs. Infolgedessen kann es auch nicht unberührt bleiben, wenn die Notwendigkeit der Kartellierung in greifbare Nähe rückt. Ob nun im einzelnen Falle der Beitritt zur Organisation mehr ins Belieben des gemischten Werks gestellt ist oder ob unter Umständen ein gewisser Zwang zur Beteiligung vorliegt, das wird einmal davon abhängen, inwieweit das zu erwartende Kartell die bisherige Selbständigkeit der Mitglieder beim Vertrieb der Erzeugnisse einschränken muß. Wenn schon üblicherweise die Feststellung gilt, daß mit der strafferen Bindung auch die Neigung zum Beitritt sich vermindert, so gilt dies umsomehr, wenn gemischte Werke sich vor diese Entscheidung gestellt sehen. Ihre Betriebsstruktur legt es begreiflicherweise nahe, daß ihnen gewisse Sonderrechte eingeräumt werden. Auf der anderen Seite muß der Verband wieder darauf sehen, daß die Rechte und Pflichten der Mitglieder möglichst einheitlich gestaltet werden, damit nicht von Anfang an der Bestand der Organisation durch die zu erwartenden Schwierigkeiten und Konflikte gefährdet wird. Maßgebend für das gemischte Werk zur Beurteilung der eingangs gestellten Frage ist weiter, in welchem Umfange es bei dem Absatz der Erzeugnisse noch auf die Unterbringung außerhalb der Betriebsgemeinschaft angewiesen ist. Schließlich muß noch berücksichtigt werden, ob überhaupt und mit welchen Maßnahmen der entstehende Verband seinen Einfluß geltend machen kann, um gegen das gemischte Werk in seiner Eigenschaft als Außenseiter vorzugehen. Bei straffer organisierten Kartellen ist diesem Gesichtspunkt allerdings erhöhte Bedeutung beizumessen, weil hier die Geschlossenheit des Industriezweigs im Rahmen des Verbands wegen der größeren Gefährlichkeit etwaiger Außenseiter immer oberstes Ziel bleiben muß, so daß in solchen Fällen dem gemischten Werke hinsichtlich der Frage des Beitritts eher eine gewisse Vorzugsstellung erwächst.

Die Beispiele, die im Laufe der Untersuchung über das Verhältnis zwischen reinen und gemischten Werken als Kartellmit-

glieder angeführt wurden, haben gezeigt, auf welche Weise die Auseinandersetzung zwischen diesen beiden Betriebsformen sich im Rahmen der Kartelle vollziehen kann. Ohne hier in diesem Zusammenhange näher auf Einzelheiten einzugehen, kann man als Ergebnis festhalten, daß grundsätzlich mindestens in den Verbänden, die die gemeinsame Festlegung der Preise und Mengen, und darüber hinaus noch die Zentralisierung des Verkaufs zur Aufgabe haben, die an und für sich bei jeder Kartellbildung vorhandenen Gegensätze unter den Beteiligten noch eine zusätzliche Verschärfung erfahren. Diese Konflikte bleiben wiederum nicht nur auf das Innenverhältnis beschränkt, sondern müssen sich gleichzeitig auf die Absatzpolitik auswirken. Daneben ist aber vielfach zu beobachten gewesen, daß das Kartell nicht mehr die Organisation zur Wahrnehmung der einheitlichen Entwicklung aller Beteiligten war. Die Vorrechte, welche die gemischten Werke genossen, waren zum Teil derart, daß sie weit über das Maß hinaus gingen, das man ihnen gemeinhin auf Grund ihrer besonderen Betriebsstruktur zubilligen kann. Die natürliche Folge war wiederum, daß den reinen Werken das Verbleiben in der Organisation nur unter größten Opfern möglich war. Ihr weiteres Fortkommen war vollends in Frage gestellt, — es sei denn, daß auch das reine Werk sich zur vertikalen Betriebsgemeinschaft weiterbildete — wenn der Verband und seine Absatzpolitik ausgesprochen unter dem Einfluß der gemischten Werke geriet und dann als Mittel für deren Expansionspolitik eingeschaltet wurde.

Man mag geltend machen, daß die angeführten Beispiele auf eine Entwicklungsperiode gewisser Industriezweige abheben, die längst als abgeschlossen gelten kann, und daß sich in der Folgezeit die Gegensätze wesentlich gemildert haben. Dem ist zuzustimmen. Sie haben aber ebenso deutlich unter Beweis gestellt, zu welchem Vorgehen das Prinzip der freien Konkurrenz geführt hat, und wie selbst die vielleicht angesichts der Lage des Indu-

striezweigs notwendige Organisation in den Dienst einseitiger Interessen gestellt wurde. Daß selbst im Rahmen der Kartelle, wo doch das gemeinsame Interesse aller Mitglieder hätte ausschlaggebend sein sollen, kein erträgliches Verhältnis zustande kam, trat ebenso deutlich zutage wie die Tatsache, daß der Austrag der Kämpfe infolge der größeren wirtschaftlichen Macht der Beteiligten noch schärfere Formen als früher annahm.

Lebenslauf.

Am 13. Juli 1903 wurde ich zu Tübingen geboren. Ich besuchte zunächst die Evang. Volksschule in Rottenburg a. N., anschließend die dortige Realschule. 1922 legte ich an der Oberrealschule in Tübingen die Reifeprüfung ab. Nach 2jähriger Lehrzeit bei der Deutschen Bank, Zweigstelle Tübingen, bezog ich im Sommer-Semester 1924 die Universität Tübingen zum Studium der Rechts- und Wirtschaftswissenschaften. Im Herbst 1926 unterzog ich mich der Diplom-Prüfung für Volkswirte. Die folgenden Semester dienten, verschiedentlich durch anderweitige Inanspruchnahme und Krankheit unterbrochen, der Fertigstellung dieser Arbeit.

Paul Löffler.